

ANDRÉ TELLES

leYa

CARLOS MATOS



EMPREENDEDOR VIÁVEL

UMA MENTORIA PARA EMPRESAS NA ERA DA CULTURA STARTUP



Ficha Técnica

Copyright © André Telles, Carlos Matos
Todos os direitos reservados.

Diretor editorial: Pascoal Soto
Editora executiva: Maria João Costa
Editora assistente: Denise Schittine
Assessor editorial: Bruno Fiuza
Revisão de texto: Carolina Rodrigues
Projeto gráfico e capa: Ricardo Martins
Produção Gráfica
Direção: Marcos Rocha
Gerência: Fábio Menezes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057
Telles, André

O empreendedor viável: uma mentoria para empresas na época da cultura start up / André Telles,
Carlos Matos. – Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

ISBN 9788580448870

1. Negócios 2. Empreendedorismo 3. Autodisciplina I. Título II. Matos, Carlos.

13-0766 CDD 658.421

Índices para catálogo sistemático:

1. Empreendedorismo

2013

Todos os direitos desta edição reservados a

TEXTOS EDITORES LTDA.

[Uma editora do Grupo LeYa]

Rua Desembargador Paulo Passaláqua, 86
01248-010 – Pacaembu – São Paulo – SP – Brasil

www.leya.com.br

Um mentor é
aquele que “aconselha,
ensina ou guia”. Os
autores deste livro
o dedicam aos seus
principais mentores
nesta jornada de
aprendizado, que é
a vida: seus pais.

Introdução

Muitos economistas apontam a região do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) como a nova fronteira de expansão econômica. E muitos investidores têm prestado atenção e agido na região do BRIC, assim como no continente africano. Passada mais de uma década dentro do novo milênio, uma segunda fronteira parece estar gerando frutos a novos investidores de modo mais rápido e dinâmico, uma região sem fronteiras: a internet.

Mesmo as projeções mais otimistas não poderiam vislumbrar o quão rápido o acesso à rede e o seu desenvolvimento caminhariam, mas o fato é que, hoje, toda uma nova era do capitalismo parece estar se formando, paralelamente à recuperação de algumas mazelas sofridas nos últimos tempos pela “velha economia” de mercado.

O empreendedorismo digital surgiu não apenas como um óbvio próximo passo de uma cultura de mercado globalizada, mas também em resposta a crises tenebrosas ocorridas nos mercados financeiros de todo o mundo ao longo das últimas duas décadas. Centenas de milhares enriqueceram ou recuperaram suas vidas com o uso da rede e seu novo potencial, e algumas centenas, ou até milhares, se tornaram os novos barões do mundo corporativo. O fenômeno veio acompanhado de novas teorias e terminologias e de um nome que hoje ecoa em todas as universidades e círculos de empreendedores do mundo: as empresas denominadas ou autodenominadas “startups”.

Contudo, como toda grande evolução surge acompanhada de alguns dogmas e mesmo de certo deslumbre, a maioria passou a enxergar nessas empresas nascentes e inovadoras a chance de enriquecimento fácil e rápido: tal como aconteceu com a “Corrida do Ouro”, com a primeira grande onda do empreendedorismo americano no pós-guerra e também com as roletas e mesas de jogo do capitalismo financeiro (algumas delas já ligadas ao mercado digital, para quem se lembra da primeira grande bolha das empresas “pontocom”, entre 1999 e 2001).

Para alguns, empreender se tornou uma carreira, tão natural quanto a

advocacia, a engenharia ou a medicina. Para outros, o empreendedorismo digital é um excelente modo de ganhar dinheiro rápido, sem muito trabalho. Não poderiam estar mais errados – mudou-se o meio, porém o ato de empreender continua sendo uma trilha difícil e árdua, repleta de escolhas difíceis e caminhos tortuosos, por meio dos quais poucos realmente alcançam o sucesso. Criar uma empresa não é hoje tarefa mais fácil ou com maior chance de sucesso do que na virada do século XIX para o século XX. Empreender ainda é atravessar terras desconhecidas, e, embora talvez o conhecimento de algumas dessas rotas possa tornar a viagem mais rápida ou confortável, os mares a transpor continuam os mesmos.

Muito se tem escrito sobre “startups”. Como em todo ramo da literatura, encontramos visões mais pragmáticas, outras mais apaixonadas, algum sensacionalismo e mesmo pontos de vista apocalípticos. Quando decidimos produzir este livro, fizemos algumas escolhas e, lendo boa parte de literatura hoje disponível sobre o assunto, optamos por fugir do foco que prevalece em boa parte do material hoje publicado: o objeto. Por “objeto”, consideremos o empreendedorismo digital em si ou as startups e seus maravilhosos produtos e serviços. Não, desde nosso ponto de partida, notamos que essa nova face da economia, que, como todas as que a antecederam, chega acompanhada de uma série de receitas prontas para o sucesso, na realidade carece de uma visão mais humana e ao mesmo tempo técnica. Neste livro, nos afastaremos um pouco do “o quê?” ou do “como?” do mundo das startups para nos concentrarmos em perguntas igualmente importantes e muito raramente feitas, como “quem?”, “por quê?” e “quando?”.

Questionamos o rótulo ou “selo de classificação” hoje atribuído a companhias da nova economia. Muitas empresas são hoje consideradas “startups”, quando na verdade nem sequer tangem alguns dos preceitos que definem esse novo mercado. Mas um número ainda maior de empresas e projetos, alguns deles completamente estranhos e distantes da “onda” do empreendedorismo on-line, precisa de apenas algum direcionamento para adquirir as características que definem o conceito de “startup”, conceito esse que, para nós, quando observado de forma mais humana, está muito mais centrado no empreendedor do que em seus empreendimentos.

Lemos muito sobre a construção e prototipagem de novas empresas e produtos, sobre o conceito de mínima viabilidade, rotinas de implementação de testes e validação de produtos e serviços nessa nova economia que ganha

força dia a dia. Não pretendemos discutir mais a viabilidade de produtos e empresas – esse assunto já foi esgotado por outros autores. Falaremos aqui do item cuja viabilidade torna qualquer análise em relação a produto ou empresa acessória; um item cuja viabilidade permite que modelos de negócio relativamente desacreditados alcancem o sucesso ou, sob um viés negativo, que excelentes e inovadores produtos e serviços caiam no esquecimento.

Sim, falaremos também neste livro sobre viabilidade, mas desta vez sobre a viabilidade do empreendedor.

1. Startups, Cultura e Mentoria

O conceito de empresas “startup” está no topo de uma tendência, mas a impressão que se tem, às vezes, é a de que qualquer novo negócio on-line pode ser chamado de startup. Ao contrário do que se pode supor, algumas startups nem sequer possuem sua ideia central vinculada à internet, e, por outro lado, muitos negócios on-line não podem ser considerados nem de longe startups.

Nesta primeira parte, revisitaremos alguns dos conceitos centrais do vocabulário relacionado às startups e ao fenômeno do empreendedorismo digital, bem como apresentaremos algumas das definições já cunhadas por especialistas do segmento, para estabelecer nossas próprias definições.

Vale ressaltar logo de cara: ainda que sua empresa ou negócio não se enquadre necessariamente nos preceitos que constituem e caracterizam uma startup, isso não implica que sua ideia ou modelo não possa se mostrar bem-sucedido ou mesmo garantir apoio e financiamento de investidores e novos sócios e alcançar o sucesso. Longe disso, o aprendizado dos métodos e filosofias que rondam o segmento de startups pode contribuir no desenvolvimento de um negócio e torná-lo ainda mais inovador.

Valores compartilhados como a cultura empreendedora, o uso de mentores e o acesso a comunidades inovadoras podem modificar sua vida e as chances de sucesso de sua empresa. Mesmo que a sua empresa não seja uma startup, você pode encontrar espaço nessa cultura, figurando como um dos inúmeros atores que fazem parte dessa comunidade.

Afinal, o que é uma startup?

São diversas as definições atribuídas às companhias startups. O senso comum as enxerga, por vezes de modo simplista, como herdeiras das antigas empresas “pontocom” e, na maioria dos casos, não deixa de ter certa razão. Entretanto, a definição de startup está mais relacionada ao modelo de negócio e, como verificaremos ao longo do livro, à cultura de uma companhia ou

organização.

Sob outra ótica, startups são vistas como uma nova geração de empreendedorismo da pequena e microempresa com potencial de escala. Diversas entidades ligadas ao apoio e incentivo ao empreendedorismo ao redor do mundo abraçaram o termo e o conceito de startup, promovendo uma série de eventos, programas e projetos voltados para esse público.

Do ponto de vista dos criadores e difusores do conceito e cultura startup, afinal, o que vem a ser uma startup? Entre as definições mais aceitas e frequentes, podemos citar as seguintes:

“Uma startup é uma organização formada com base na busca de um modelo de negócios escalável e que possa ser repetido” STEVE BLANK, AUTOR E CONSULTOR NA ÁREA DE STARTUPS E EMPREENDEDORISMO

“Uma startup é uma instituição humana criada para entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza” ERIC RIES, AUTOR DO BEST-SELLER A STARTUP ENXUTA

“Startups geralmente envolvem tecnologia, por isso mesmo a expressão ‘startup high-tech’ é quase redundante. Uma startup é uma pequena empresa que concentra esforços em um difícil problema técnico” PAUL GRAHAM, AUTOR E COFUNDADOR DA ACELERADORA AMERICANA Y-COMBINATOR

“Escala é a chave aqui. Startups possuem a habilidade de escala, seja em 5, 10 ou 20 vezes, realmente não importa. O ponto é que elas podem ganhar escala muito mais rapidamente que outros tipos de negócio. Isso geralmente envolve tecnologia e automação, mas não necessariamente” DANIEL B. MARKHAM, AUTOR, CONSULTOR E PALESTRANTE

“Uma startup é qualquer nova companhia tentando construir algo a partir do nada” HITEN SHAH, DA AMERICANA KISSMETRICS

Não se trata de certo ou errado. Todas as definições, sem exceção, evocam características-chave de uma companhia startup. Nós, como autores deste livro, acreditamos que o conceito de startup não deve ser delimitado a um tipo específico de empresa, seja por seu tamanho, idade, pela natureza de seus produtos ou serviços (tangíveis ou intangíveis) e modelo de negócios específico.

Acreditamos que o conceito e a filosofia das startups pode ser utilizados por empresas de diversos portes e fases de maturação. A “escalabilidade” e rápida aceleração podem ser aplicadas a diversas categorias de empresas.

Depois de muito refletirmos sobre o que seria um “empreendedor viável”, chegamos a uma definição consensual entre os autores do livro do que definiria a nossa startup:

“Startup é um empreendimento resultante de um modelo de negócios inovador, escalável e flexível o suficiente para sofrer alterações durante o processo de desenvolvimento, lançamento e maturação do negócio, com grande investimento de capital humano e intelectual, equilibrando custos e resultados financeiros de modo a permitir o sucesso dos empreendedores”

ANDRÉ TELLES E CARLOS MATOS

Embora seja mais abrangente e menos sintética, nossa definição inclui linhas de pensamento das mais modernas dentro do segmento, como o conceito de ***lean startup*** e ***zero-cost*** (conceitos que visam a criação de empresas e produtos simples e racionais do ponto de vista dos custos, empregando recursos de modo otimizado e dando preferência àqueles gratuitos ou preexistentes, no caso das “zero-cost” startups), além de abrir caminho para uma abordagem de uma filosofia mais focada no empreendedor do que no empreendimento em si.

A cultura startup possui características de empreendedores com estilo de gestão descentralizada, compartilhada e colaborativa. Empreendedores que buscam uma filosofia segundo a qual a inovação e o foco em um modelo de poucas funcionalidades, baixo custo e rápida proliferação substituem altos custos e dispendiosas estratégias de customização, diferenciação, gestão de clientes e baixa exposição a riscos.

Recordando a definição de Eric Ries, em seu livro *A startup enxuta*, que coloca o feedback do consumidor durante o desenvolvimento do produto como parte integrante do processo de lean startup e garante que o produtor não invista tempo projetando recursos ou serviços que o consumidor não quer, e também observando os dilemas não apenas de novas companhias, mas de gigantes presentes há décadas no mercado, como podemos dizer que não estamos todos expostos a “condições de extrema incerteza”?

A cultura startup talvez represente uma resposta não apenas à nova geração de ávidos empreendedores em busca do sucesso e riqueza com empresas de

base tecnológica, mas também às incertezas recentemente criadas para o próprio ***core business*** de tradicionais grupos empresariais.

O mito “Desenvolva uma startup com base em tecnologia e ganhe dinheiro rapidamente”

Não é raro revistas estamparem o rosto do bilionário Mark Zuckerberg e mostrarem startups sendo vendidas por milhões. O fato é que estamos próximos de uma bolha das startups, e muitos, sem a devida orientação, podem perder dinheiro em um empreendimento que em um primeiro momento dava sinais de ser um novo Facebook.

Muitas pessoas ainda se surpreendem com as vultosas somas investidas frequentemente em startups por parte de fundos de **venture capital**, investidores-anjo e até mesmo outras startups ou ex-startups em estágios mais avançados do processo.

O alto risco das startups remunera bem, como diversas outras aplicações. Publicações respeitadas do cenário norte-americano de tecnologia, como **Mashable** e **TechCrunch**, estimam que apenas 25% das startups fundadas conseguem sobreviver aos primeiros dois anos de operação – e isso não significa que todas elas seguirão muito mais longe.

Entretanto, as poucas que sobrevivem possuem uma velocidade de escala tão brutal que é capaz de compensar em muitas vezes as perdas do capital aplicado na grande maioria que acaba não vingando.

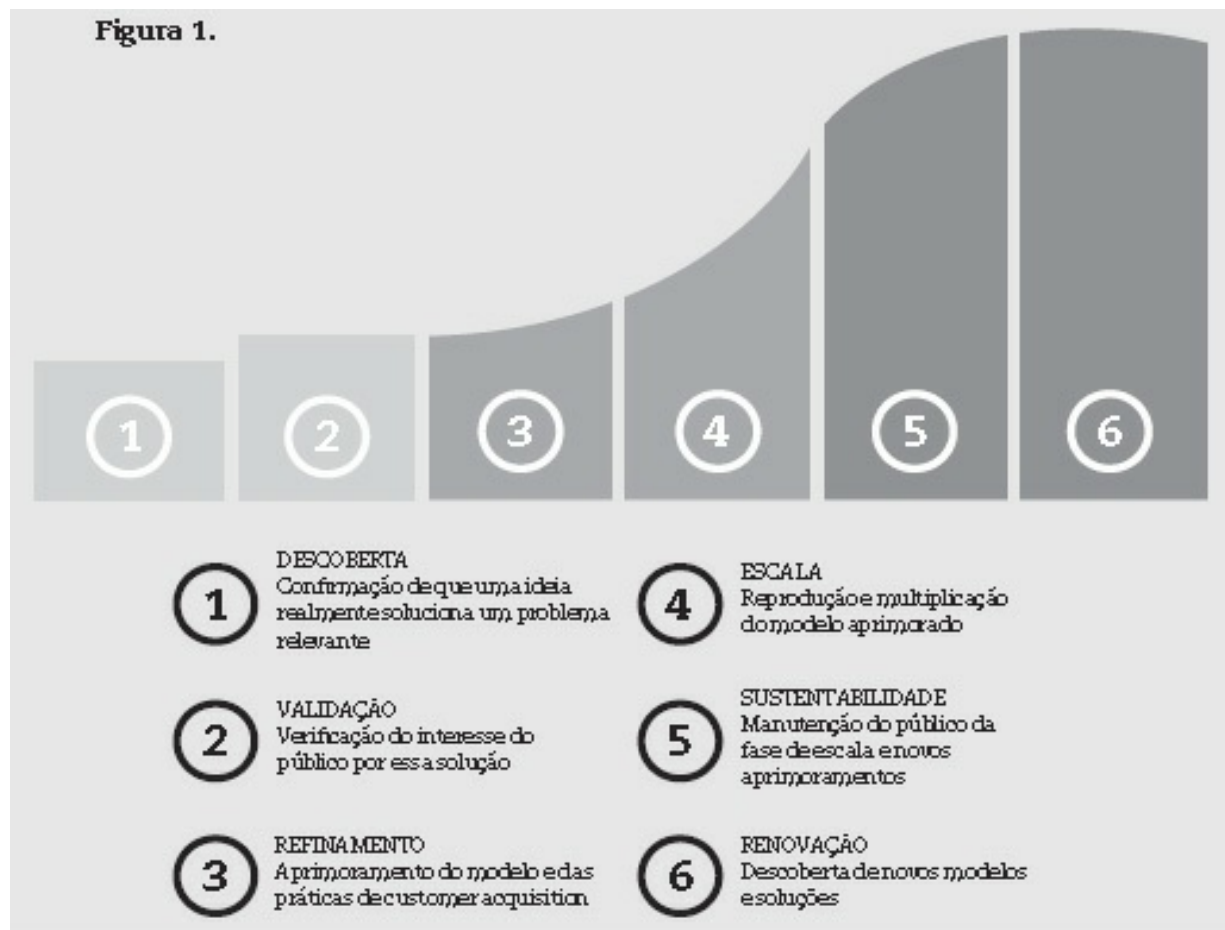
Além do mais, a rapidez de ganho de escala de startups é algo relativo – muitos empreendedores erram ao calcular mal o tempo de maturação de seus negócios ou simplesmente por desistir em estágios ainda preliminares.

O Startup Genome Project, projeto elaborado pela Kissmetrics em parceria com a aceleradora BlackBox, do Vale do Silício, define o ciclo de maturação médio de uma startup entre 20 e 27 meses, passando por quatro etapas distintas – a descoberta, a validação, o refinamento e a fase de escala. Algumas demonstrações gráficas com base nos mesmos preceitos ainda admitem a existência das etapas 5 e 6 no ciclo, nas quais a empresa, que já não configura uma startup, passa por seu período de sustentabilidade e posterior renovação (nesta última, a empresa repete alguns dos passos iniciais do ciclo, passando por novas descobertas e validando novas soluções que possam trazer mais oportunidades de crescimento para o negócio).

Os desafios presentes em cada um desses estágios variam, embora a

aquisição de novos clientes e usuários seja uma preocupação que acompanha praticamente todo o ciclo.

Alguns casos famosos de startups que surgiram “da noite para o dia” mostram que a história não era bem essa, quando analisados mais a fundo. Longe dos olhos do usuário, há uma cansativa rotina de **pivots**, mudanças estruturais, problemas e adversidades no modelo de negócios, na programação, no marketing, na captação de clientes/usuários e outros obstáculos que jogam imediatamente por terra as esperanças da fortuna fácil e principalmente do retorno rápido e imediato.



O caso Pinterest

A relativamente nova rede social Pinterest já se tornou conhecida e popular, inclusive no Brasil, e hoje desponta como uma das redes de maior popularidade no mundo, mas nem sempre foi assim. O Pinterest é uma rede social que permite salvar imagens e figuras no perfil de um usuário e

posteriormente compartilhá-las (**To pin**, em inglês, se referindo ao ato de fixar em um quadro). O sucesso da plataforma se deveu, principalmente, à inovação de seu design e usabilidade.

A rede foi idealizada pelos americanos Paul Sciarra e Ben Silbermann, este último anteriormente funcionário e entusiasta do Google. Os empresários se uniram com o objetivo de criar algo novo e, durante algum tempo, antes do projeto da rede social, desenvolveram aplicações **mobile** e **apps** sem sucesso.

“Trabalhei em produtos nos quais ocorriam quedas do site no meio da noite e ninguém percebia”, lembrou Silbermann, sem muita saudade, em entrevista para o **Business Insider**¹.

E, de fato, em seus primeiros meses no ar, o Pinterest parecia ser apenas mais um desses produtos. Silbermann contou, na entrevista, que após nove meses no ar, o site possuía pouco mais de dez mil usuários e muitos deles não utilizavam a rede em base diária.

O empresário disse que alguns poucos amigos e conhecidos mantiveram o site vivo. Os primeiros cinco mil usuários foram praticamente contatados por ele de modo pessoal – para muitos, deixava seu celular e mantinha contato frequente.

Os dois sócios não desistiram ao longo dos difíceis doze primeiros meses do projeto e investiram tempo e dedicação obsessiva, especialmente em relação ao design e à plataforma do produto. “O site não virou um sucesso do dia para a noite”, comentou Silbermann na entrevista, embora muitos atualmente tenham tal impressão.

Em junho de 2011, o Pinterest começou a receber maior atenção da mídia e iniciou rápida escalada a partir do final de 2011. Hoje, o site se aproxima dos 25 milhões de usuários, segundo dados da ComScore.

O caso Fab.com

Ainda não tão popular no Brasil, a rede com foco em design Fab.com na verdade começou, embora muitos não saibam, como uma rede social voltada ao público gay, chamada Fabulis. A jogada inicial foi na verdade afetada por uma série de mudanças em curso na sociedade norte-americana, o que acabou fazendo com que a equipe fundadora do Fabulis, na época, passasse por um **pivot** que daria origem ao Fab.com.

Três fatores-chave acabaram levando à sequência de fatos que faria com

que o Fab.com virasse a opção mais rentável e correta para o negócio, fazendo com que o foco no público gay cedesse espaço a uma rede concentrada em design, de modo mais genérico:

- > **O FABULIS ATRAIU 50 MIL MEMBROS** *em seus três primeiros meses de vida, um excelente número. Contudo, nos cinco meses seguintes, o volume de membros apenas dobraria, chegando próximo dos 100 mil, o que demonstrava, sem dúvida, falhas no ganho de escala da startup. Os fundadores da rede haviam levantado um capital total de US\$ 3 milhões, projetando faturamento de US\$ 50 a 100 milhões, mas viram que, com a evolução da rede, dificilmente passariam da marca de US\$ 10 milhões em faturamento;*
- > **UMA SÉRIE DE MUDANÇAS** *no tocante aos direitos da comunidade gay norte-americana e ações visando à aproximação da sociedade e desse público trariam diversos avanços do ponto de vista social e humanitário, porém refletiam de forma negativa em produtos e serviços criados para a comunidade, que não mais queria usufruir algo específico, mas sim aquilo que o restante da sociedade usufruía. A partir daí, houve um questionamento a respeito da real necessidade de um Groupon Gay ou redes e mídias sociais focadas somente no público gay;*
- > **EM MUITAS OFERTAS** *do site voltadas ao público gay, especialmente na área de design, mais de metade dos consumidores, na verdade, consistiam em heterossexuais – com isso, o Fabulis viu que talvez estivesse erroneamente limitando seu público-alvo e que a ideia de uma rede concentrada em design tinha fundamento, aumentando assim sua escalabilidade.*

As constatações acabaram levando a uma rápida mudança no modelo de negócios, que passou a focar na indústria do design, estimada em US\$ 100 bilhões, sem maiores gastos e aproveitando o capital já levantado com a ideia do Fabulis. O site Fabulis foi fundado em fevereiro de 2010 e mudou sua estratégia de branding para o Fab.com em junho de 2011, o que levaria inclusive à compra, em fevereiro deste ano, da alemã **Casacanda**, por cerca de US\$ 11 milhões – o Fab.com é considerado um dos grandes inovadores do **social commerce** e hoje é avaliado em mais de US\$ 200 milhões.

Risco, mudança e cultura

Riscos acompanham o retorno dos investimentos, e nem sempre tal compensação é realizada conforme os planos. Sendo assim, por que razão investidores aplicam enormes somas em startups e por que muitas delas atingem monstruosos valores de venda, ainda que não possuam estrutura e

receitas compatíveis com tais somas?

Para muitos, as startups representam a nova onda do empreendedorismo – nos EUA, até mesmo uma nova face do sonho americano. Para outros, fundadores de startups e também aqueles que nelas investem e acreditam são jogadores de pôquer. Arriscam, blefam, dobram apostas e substituem cartas, vislumbrando uma recompensa substancial.

Para o CEO e fundador da ZestFinance, Douglas Merrill, que já ocupou os cargos de CIO e VP de engenharia no Google, os fundadores de startups são mesmo os empreendedores da nova geração e também ávidos jogadores de pôquer². Para ele, criar um novo negócio exige duas habilidades: ***equilibrar riscos*** e ***criar uma cultura***.

Se o empreendedor arrisca demais, pode afundar seu negócio antes mesmo da fase de escala. Se arrisca pouco, pode ser simplesmente copiado por um concorrente que seja “mais escalável”. O sucesso, para Merrill, está em arriscar apenas o suficiente – e em monitorar constantemente esse grau de risco. O empreendedor viável tem como uma de suas principais características o equilíbrio neste jogo de arriscar no momento certo.

Como autores, observamos que além da formação da cultura, o fator pioneirismo conta muito, portanto esteja sempre muito atento às tendências e saia na frente! Ser pioneiro é um talento que pode ser aprimorado, você não precisa ser um especialista em ***cool hunting*** para detectar tendências. Ferramentas como o Google Trends (<http://www.google.com.br/trends/>) podem auxiliá-lo a identificar tendências. Pode ter certeza de que um empreendedor viável é um ávido caçador de tendências.

A cultura acompanhará toda a evolução da empresa, e o empreendedor deve ter consciência de que estará sendo incessantemente observado como fundador e exemplo para a empresa. Cada nova contratação, ***feature***, serviço, irá reforçar ou deteriorar o valor dessa cultura, o que não se aplica apenas a startups e pequenas empresas, mas a qualquer grupo econômico.

Companhias com forte cultura são mais hábeis em administrar e gerenciar as mudanças que inevitavelmente ocorrerão, ou que já estejam ocorrendo. Basta observar o legado que o empreendedor/fundador Steve Jobs deixou na Apple.

Voltando aos investidores, startups que oferecem um potencial de cultura marcante e que geram engajamento tendem a receber somas mais

consideráveis em rodadas de captação de recursos e ***pitch***es. Uma grande cultura minimiza os riscos inerentes à própria construção da startup e tal cultura é reflexo direto de uma série de fatores:

- > **BACKGROUND DOS FUNDADORES E EQUIPE INICIAL DA STARTUP.** *Empreendedores com experiências anteriores bem-sucedidas em outras startups ou companhias, seja como fundadores ou não, tendem a atrair investidores e mesmo clientes com maior facilidade;*
- > **ATRIBUTOS DE MARCA.** *Uma startup criada em cima de uma marca e valores que façam sentido e possuam apelo certamente será benquista por investidores e pelo mercado em geral. Em uma empresa recém-fundada, os valores intangíveis obviamente possuem maior expressão do que valores tangíveis, como lucratividade e desempenho;*
- > **LASTRO.** *Do ponto de vista de um investidor, é muito mais fácil colocar dinheiro em uma aplicação quando outros já o fizeram. Startups que possuem lastro, seja ele conseguido através do bootstrapping ou por meio de rodadas de investimento anteriores, se tornarão mais atrativas para fundos e investidores-anjo em novas rodadas de funding;*
- > **PLANO DE MARKETING E AQUISIÇÃO DE CLIENTES.** *O plano inicial de marketing e sensibilização de clientes de uma startup fornece bons dados a respeito de como essa empresa pretende vender e trabalhar sua marca e sua cultura. Planos que envolvam maior engajamento de clientes e também fundadores e funcionários tendem a ganhar o respeito de investidores com maior facilidade;*
- > **PRESENÇA NA COMUNIDADE.** *As startups possuem uma comunidade forte e cada vez mais presente em universidades, centros de tecnologia e pós-graduação brasileiros. Mais do que comparecer a eventos ou participar deles, manter contato com outros empreendedores e empresários pode facilitar e encurtar distâncias, criar mais espaço para o ganho de escala e, por que não, levar sua ideia ao conhecimento de potenciais investidores.*

O produto mínimo viável x

O empreendedor mínimo viável

Chegamos a um dos pontos mais importantes de todo o livro: o início da construção do conceito do MVE (Minimum Viable Entrepreneur) – o conceito do Empreendedor Mínimo Viável, criado pelos autores, André Telles e Carlos Matos. Depois de uma base introdutória sobre conceitos do que é uma startup, sua cultura e alguns casos, vamos focar em características que tornam um empreendedor minimamente viável.

Iniciaremos nossa construção exemplificando de modo comparativo com um conceito similar já difundido no meio da cultura startup: o conceito do MVP. Enquanto o MVP foca no produto, o MVE foca nas pessoas que empreendem naquele determinado produto. Entre o público de empreendedores e startups, o conceito de produto mínimo viável (MVP, na sigla em inglês) é hoje uma constante. As fases preliminares de planejamento e produção do modelo de negócios de toda startup passam obrigatoriamente pela concepção do produto ou serviço a ser ofertado por essa nova empresa.

O conceito de MVP foi difundido por **Eric Ries**, célebre criador da filosofia e livro ***A startup enxuta (The Lean Startup)***. Outros autores já elaboraram a ideia, para um conceito de produto mínimo destituído de uma série de **features**, ou funcionalidades, e mantendo apenas aquelas que tornam o produto mais atraente para a parcela de formadores de opinião entre o público-alvo – ou os chamados **early-adopters**. É exatamente esse público que fará os primeiros testes com o produto ou serviço, e é neles que o empreendedor deve manter o foco nessa fase inicial, na qual o desenvolvimento ágil de adequações deve estar extremamente alerta para satisfazer esse público tão exigente. Além de sua exigência, tal público forma opiniões, em geral com alto capital social nas redes e influência direta nas reações dos demais consumidores, positivas ou negativas.

No contexto tecnológico, os **early-adopters** são exatamente aqueles consumidores fascinados por tecnologia, muitas vezes proprietários de blogs e veículos de ressonância dessas novidades. A missão do MVP é atrair o máximo de curiosidade desse público, excluindo funcionalidades que posteriormente serão importantes para usuários não tão entusiastas (que invariavelmente constituem a maior parcela de consumidores).

Uma abordagem interessante foi criada por Tor Gronsund, professor de empreendedorismo na Universidade de Oslo, Noruega, e publicada em seu blog³. O professor propõe uma curva para o MVP na qual a ressonância e apelo junto aos **early-adopters** são confrontados com o número de funcionalidades de um novo produto ou serviço.

A curva questiona a relação entre o apelo do MVP junto aos formadores de opinião e a questão do **one-feature**. Segundo a análise de Gronsund, um produto deve ser simples, mas não ridiculamente simples a ponto de nem sequer despertar o interesse dos poucos e influentes entusiastas espalhados

entre o público, ou seja, o produto deve ser minimamente viável, mas não simplista ao ponto de não encantar **early-adopters**. O apelo inovador e a correta comunicação dessa inovação são fundamentais para que o MVP passe para a fase seguinte.

De acordo com essa análise, a mera destituição de funcionalidades rumo a uma funcionalidade central que caracteriza o produto, serviço, ou mesmo a própria startup, não seria suficiente. Além disso, sabendo que uma miríade de startups com produtos **one-feature** irá simplesmente falhar em seus esforços para atrair o público, encaremos a situação do ponto de vista do investidor – MVP ou MVE (Minimum Viable Entrepreneur)?

Rodadas de **pitching**, eventos diversos para startups, competições e **meetings** envolvendo startups e investidores se tornam cada dia mais comuns no Brasil e no mundo. Nesses eventos, uma série de novos empreendedores confronta suas ideias com outras semelhantes, em busca de capital que possa viabilizar sua ideia, produto ou serviço, porém, mais uma vez, poucos chegam a conseguir. Até porque uma ideia é simplesmente uma ideia até sair do papel. É quando se tem um MVP com aprovação de **early-adopters** e mentores consistentes que a situação de busca e captação de investimentos fica mais fácil. O fato de já existir um MVP em teste e pessoas com alto capital social orientando o empreendedor avaliza o produto.

Assumindo a cadeira dos investidores, temos de pensar sobre qual seria, para eles, o verdadeiro MVP – que, no caso, trata-se do mínimo negócio ou empreendimento no qual estão dispostos a injetar capital. Em quem os investidores depositarão sua confiança? Não estariam eles analisando algo mais profundo que um mero produto – até mesmo porque um MVP em geral sofre diversas modificações até que se torne algo realmente comercial e viável no que se refere a vendas? Contudo, os investidores olham de perto, durante um **pitch** ou apresentação, para aquele fator que não irá mudar, qualquer que seja o destino final daquela startup – seus empreendedores e fundadores. Cabe aqui a pergunta, então: são tais empreendedores “minimamente viáveis”?

Francisco Dao, fundador da comunidade de empreendedores 50Kings, comenta a proliferação de eventos e programas de aceleração de startups e como o grande número de empreendedores tecnológicos de hoje reduziu o montante e o capital a ser aplicado em cada uma delas, até que se chegue a

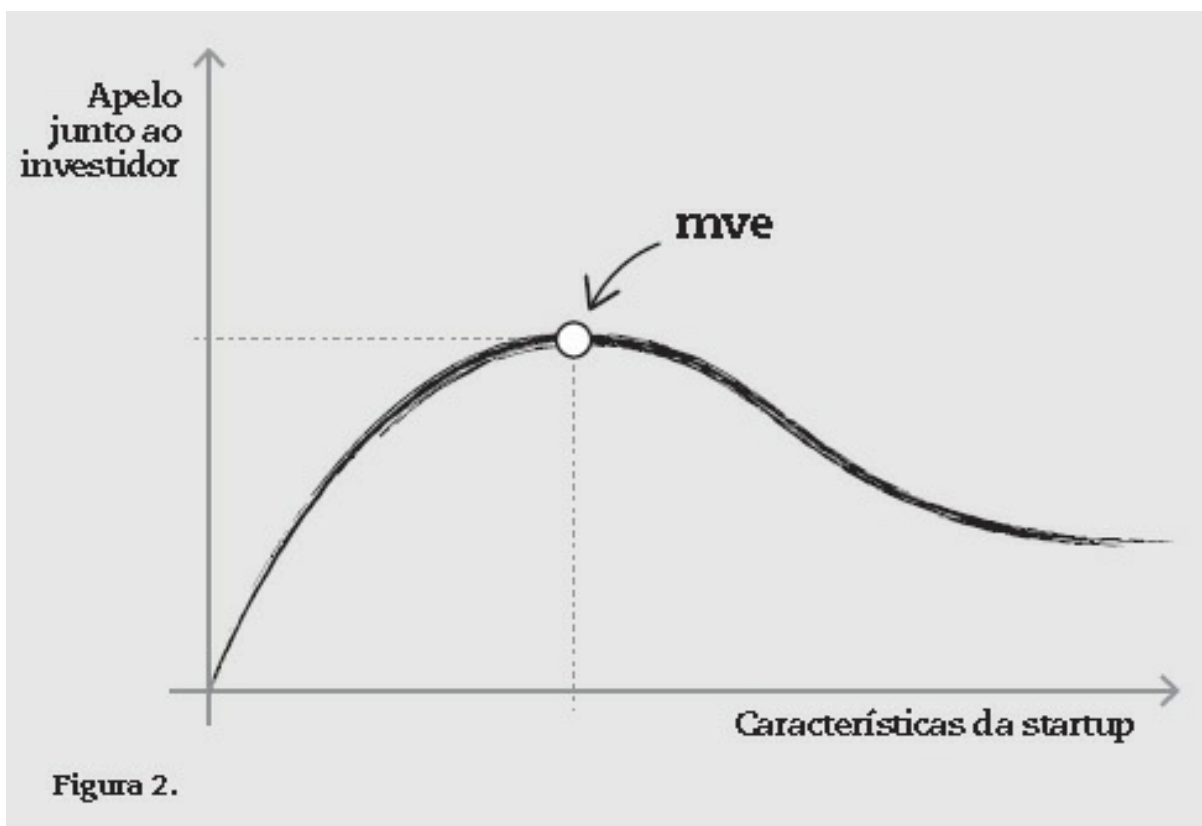
uma startup que realmente engrene no mercado⁴.

“Como ditam as forças de mercado, quando há excessiva abundância de certo recurso, o valor desse recurso cai. Eventualmente, um recurso abundante atinge um ponto no qual ele se torna mais barato em sua compra, substituição ou mesmo reparo. E, para muitas incubadoras, os empreendedores atingiram esse ponto”, explica Dao.

Seguindo tal pressuposto, podemos considerar que, sob a visão do investidor ou mesmo do mercado, uma startup, assim como o produto ou serviço que a mesma busca introduzir, deve possuir algumas características mínimas que a tornem viável. Aplicando a curva de MVP de Gronsund às variáveis “apelo junto a investidores” e “características da startup” teríamos um ponto da curva no qual o MVE se manifesta. Nesse ponto, um mínimo capital investido na recém-formada empresa a levaria ao sucesso, gerando o máximo retorno ao investidor **(veja Figura 2)**.

Mas de que modo é possível atingir esse ponto ou ao menos aproximar sua startup dele?

Esse é o ponto atacado pela infinidade de métodos, estratégias para construção de modelos de negócio, teorias envolvendo a formação de startups e todo tipo de arma empresarial que cerca hoje o cenário do empreendedorismo. Abordaremos algumas delas ao longo deste livro e também o papel da principal figura responsável pela facilitação e introdução de todas essas metodologias e estratégias nessas novas empresas: as pessoas! Sejam os empreendedores ou os mentores responsáveis pela condução dos processos.



O mentor e seu papel

Na definição clássica, que pode ser encontrada em qualquer dicionário, um mentor é aquele que “aconselha, ensina ou guia”. Embora no contexto de empreendedorismo e startups essa figura passe a ter um caráter um pouco mais complexo, seu papel não foge em muito de tal definição.

Quando falamos em mentor, automaticamente nossos cérebros remetem à imagem do executivo mais velho e experiente, que no auge ou final de sua carreira pode conceder conselhos valiosos para que possamos construir nossas próprias carreiras – uma espécie de apadrinhamento.

Porém, o conceito de mentor mudou muito nas últimas décadas, com destaque para os últimos dez anos. Ainda que o atual estágio do empreendedorismo e o fenômeno das startups tenham modificado e aberto um pouco o perfil do “mentor ideal”, alguns mitos ainda prevalecem, segundo discute Amy Gallo, editora da *Harvard Business Review*⁵.

A editora destaca quatro mitos que ainda prevalecem, embora estejam sendo, dia após dia, derrubados por uma nova geração de empreendedores e companhias:

- > **VOCÊ TEM DE ACHAR O MENTOR PERFEITO.** *É muito difícil hoje em dia desenvolver toda uma carreira ou empreendimento recebendo suporte de um único mentor. A velocidade das mudanças e a inconstância da economia e da sociedade atuais tornam cada vez mais valiosa a variedade de opiniões de pontos de vista, e isso demanda mentores específicos para cada área atacada ou período considerado;*
- > **A “MENTORIA” É UMA RELAÇÃO FORMAL DE LONGO PRAZO.** *Partindo do pressuposto de que um mentor atende a necessidades de aprendizado e apoio de empreendedores e empresas, tal necessidade, assim como o relacionamento com um mentor, pode ser uma questão de horas ou dias, embora também de meses ou anos;*
- > **MENTORES SERVEM A INICIANTE.** *Em geral, um mentor justifica seu papel atuando em momentos nos quais as mudanças ocorrem rápido demais para que o empreendedor possa se acostumar ou lidar com elas, e isso não depende da idade ou tempo de maturação desse empreendedor;*
- > **MENTOR É UMA POSIÇÃO DE RESPEITO E HONRA.** *Pode até ser uma honra assumir o papel de mentor de um jovem empreendedor, mas, em geral, as novas relações empresariais concedem também ao mentor uma compensação, seja ela financeira ou não.*

É claro que ainda é comum que mentores possuam mais experiência e sejam, em geral, mais velhos que seus aprendizes, mas, de qualquer modo, esse tipo de relacionamento hoje está muito mais ligado às necessidades e desafios que se apresentam aos fundadores ao longo da trajetória de uma startup do que uma mera relação de admiração e respeito. Certamente a figura do mentor ou de mentores auxilia na construção do MVE – o empreendedor minimamente viável.

Respeito e admiração, sem dúvida, tendem a crescer à medida que os laços entre mentor e empreendedor se reforçam e resultados idealizados por ambos são alcançados, como é o caso de alguns dos mais famosos empresários do segmento na atualidade. Vejamos alguns exemplos de empreendedores que se tornaram viáveis:

- > **MARK ZUCKERBERG, FACEBOOK.** *Um dos principais mentores de Zuckerberg em seu aprendizado para assumir o papel de CEO na empresa que ele mesmo fundara foi o CEO do Washington Post, Don Graham. O fundador do Facebook chegou até mesmo a acompanhar a rotina diária de seu mentor, para conseguir insights a respeito da postura e figura de um CEO. Ambos foram apresentados em 2005 por um colega de Graham, que também lançou mão do auxílio de Zuckerberg nas áreas de mídias sociais e compartilhamento de notícias.*

> **LARRY PAGE, GOOGLE.** *A Apple pode ser o principal rival do Google, mas um dos grandes mentores do fundador do site de buscas, Larry Page, foi ninguém menos que Steve Jobs. “Enquanto Jobs esteve doente, nos encontramos para falar de negócios. Jobs tinha insights muito interessantes sobre como tocar uma empresa, e foi exatamente sobre isso que conversamos”, disse Page, em entrevista para a Bloomberg. “Jobs me deu coragem para que o Google pudesse se desfazer de tudo aquilo que não estava indo bem, concentrando esforços naquilo em que é o melhor, como as buscas.” Outro que influenciou Page foi Michael Bloomberg, fundador da Bloomberg L.P., por seu uso de vastas áreas abertas sem divisórias em escritórios, o que na visão de Page torna os negócios mais eficientes.*

Os dois exemplos selecionados não são os únicos nem ao acaso e mostram que a natureza do relacionamento com mentores é inerente à própria natureza humana e atende a necessidades e adversidades enfrentadas por todos nós, empreendedores ou não.

A partir daí, é possível dizer que o papel prioritário do mentor é o de fornecer as bases e o conhecimento para que empreendedores possam desenvolver e aplicar novos conceitos e paradigmas a seus negócios. As proporções desses conceitos irão variar de negócio a negócio, bem como seu grau de especificidade. Para uma startup, é tão importante possuir um mentor que possa fornecer orientações e **know-how** em áreas corriqueiras, como direito, marketing ou contabilidade, quanto em áreas extremamente especializadas, como o desenvolvimento de aplicativos mobile e geolocalização.

Outra quebra de paradigma em “mentorias” a ser considerada é a que diz respeito ao relacionamento e escolha do mentor. A antiga figura do mentor, tido como uma autoridade em determinada disciplina, era sempre procurada por potenciais aprendizes, que manifestavam seus desejos e aspirações, por vezes acolhidos pelo tutor, que aceitava a posição de mentor.

Hoje, com a velocidade da informação e a enorme quantidade de disciplinas envolvidas no cotidiano, além de programas de graduação e aceleração de startups, muitos mentores se prontificam a “apadrinhar” entrantes no mercado. Qualquer que seja seu interesse em fazê-lo, o resultado permanece o mesmo: o compartilhamento de conhecimento e a colaboração na construção de modelos de negócio promissores e inovadores.

PONTO DE VISTA:

TALLIS GOMES

Sócio-fundador e CEO da Easy Taxi

Tallis foi, ao longo de 2012, uma das grandes sensações entre os empreendedores digitais brasileiros com o Easy Taxi. Ainda criança, o empresário precisou de dinheiro para comprar equipamentos para sua banda e assim resolveu vender celulares de segunda mão no Mercado Livre.

Perguntamos a Tallis sobre a importância de um mentor, ou mentores, na construção de sua carreira, caráter e, principalmente, dessa startup que o levou às luzes da ribalta do empreendedorismo brasileiro. O jovem CEO começou sua resposta com uma curiosa proposta: “Vou separar essa resposta em dois estágios — o nascimento do negócio e o amadurecimento desse negócio. Só posso falar desses dois estágios, pois foram os únicos que vivi com um real business enquanto empreendedor.”

O nascimento do negócio

Tallis reconhece o peso de um bom mentor nesta fase do desenvolvimento de uma empresa. “Todos sabemos que os pilares de um negócio são um bom produto, ‘flawless execution’ (uma execução sem falhas) e networking.”

O empresário vai além — ele acredita que, nos primeiros dias de uma empresa, a importância de uma boa cadeia de relacionamentos supera a necessidade de um bom produto para sua constituição. Ele comenta que, se você executa um modelo e um plano sem falhas, isso implica em um bom time, que certamente irá desenvolver o produto de modo a atender corretamente às necessidades e apontamentos de seu “chefe”, ou seja, o próprio cliente.

“Porém, se você não possui um bom networking (o que é a realidade da maioria dos empreendedores de primeira viagem), você não conseguirá quebrar as primeiras barreiras de entrada do seu negócio”, admite ele.

Tallis teve como mentores, ainda na fase preliminar de seu negócio, Felipe Matos (que veio a coordenar o programa Start-UP Brasil, do governo brasileiro) e João Ávila (coordenador da rede de investidores Anjos do Brasil para o estado de Minas Gerais). O CEO do Easy Taxi diz que ambos foram essenciais na abertura de relacionamentos importantes para a empresa e até mesmo para conquistar rodadas iniciais de investimento-anjo.

O amadurecimento

Com o negócio já validado pelo mercado, a empresa começa a gerar uma considerável receita e caminha em direção à escalabilidade. “Nessa fase, ter um mentor

mais técnico, com uma visão de processos e um diversificado repertório de mercados em sua carreira como gestor e empreendedor, é essencial”, explica Tallis. Ele ressalta a importância que esse tipo de mentor teve para tornar possível levar a empresa a dez países ao longo de seus primeiros dois anos de vida. Para Tallis, compreender as minúcias culturais, burocráticas e de mercado em todos esses países seria praticamente impossível sem a presença desse tipo de mentor.

É preciso “se apaixonar”

Pode parecer um pouco piegas, mas Tallis defende que um empreendedor precisa “se apaixonar” por seus mentores. “Uso essa analogia porque o encontro de um mentor se assemelha muito à compatibilidade de duas pessoas, que costumamos chamar de amor. Um mentor precisa complementar você, ter o conhecimento necessário para guiar você e sua equipe ao próximo passo e, acima de tudo, é preciso haver uma sinergia com o time”, diz ele.

São as perguntas que movem o mundo, não as respostas

Vamos discutir um pouco as razões que fazem com que uma boa “mentoria” auxilie e promova a formação de empreendedores viáveis.

“Um bom mentor não é aquele que lhe diz exatamente o que fazer”, afirmou David Cohen, em artigo para o site Entrepreneur⁶. Cohen é fundador e CEO da TechStars, um dos programas de aceleração mais respeitados do mundo. Cohen já aconselhou e investiu em mais de 150 startups.

Para ele, os melhores mentores são aqueles que fazem as perguntas mais difíceis, colocando fundadores e empreendedores em situações onde tenham de se superar. “Aqueles mentores que dizem ao empreendedor o que fazer e se aborrecem quando suas determinações não são seguidas acabam causando mais danos que benefícios”, explica ele em seu artigo. Concordamos com o estilo Cohen de “mentoria”, lembrando que no meio da cultura startup encontramos diversos empreendedores da geração Y, com dificuldade para aceitar **feedbacks** negativos e críticas mais diretas e incisivas.

Do ponto de vista do empreendedor, ainda pairam dúvidas a respeito do verdadeiro papel do mentor. Muitos tendem a compreender um mentor como um consultor grátis e de livre uso. Na verdade, não se trata disso. Guy Kawasaki destaca o mentor⁷ como “alguém querendo lhe orientar de tempos em tempos, mas nunca de fato realizar qualquer trabalho”.

É bem verdade que a culpa não é apenas dos empreendedores. As organizações, de modo geral, tomam hoje a “mentoria” como a mera prática

do aconselhamento. Scott Gerber, fundador do Young Entrepreneur Council, possui uma interessante visão sobre essa má interpretação:

Quando se trata de desempenhar o papel de mentor para a próxima geração de proprietários de negócios e fundadores de startups, líderes de organizações empreendedoras têm caído em uma enorme armadilha. Simplificamos um complexo termo – “mentoria” – em um genérico sinônimo de oferecer aconselhamento à revelia.⁸

Gerber afirma que, se realmente queremos formar empreendedores e fornecer bases para o avanço de um forte empreendedorismo local e regional, devemos derrubar tal concepção, gerando mudanças em cinco frentes:

> **CONECTANDO AQUELES QUE SABEM ÀQUELES QUE FAZEM.**

Gerber lembra que, muito embora empreendedores sejam amplamente encorajados a buscar mentores, tal procura em geral se restringe a nomes do próprio segmento de startups e tecnologia, e de fato pouco se busca junto a cientistas, pesquisadores, profissionais de engenharia e desenvolvimento e até mesmo de áreas não imediatamente relacionadas, como a filosofia;

> **PENSANDO GLOBALMENTE, MAS DESENVOLVENDO MENTORES REGIONAIS.** *O alto custo de vida e fatores macroeconômicos, diz Gerber, levaram muitos empreendedores a focar em seu mercado local. Ainda assim, o poder das universidades e centros locais pode conectar mentores de fora à comunidade local, e também esforços e parcerias públicas e privadas podem trazer ao cluster regional uma visão mais abrangente e globalizada;*

> **RECONHECENDO O VALOR DAS RELAÇÕES PEER-TO-PEER.** *Um excelente mentor não tem necessariamente de ser mais velho, ou mesmo único. Em vez disso, devemos valorizar as relações P2P, descentralizando o papel do servidor e beneficiando a troca de conhecimento de forma mais dinâmica e abrangente;*

> **PERSONALIZANDO PARES, MEDINDO RESULTADOS E ELEVANDO O ACESSO.** *Gerber lembra que as ferramentas de catalisação de relacionamentos e contatos podem e devem ser usadas para aproximar empreendedores de mentores que se adaptem às suas necessidades e perfis. Do mesmo modo, essa “camada” social da “mentoria” pode gerar análises mais precisas de resultados e facilitar o acesso a novos mentores por parte de startups;*

> **COMEÇANDO DESDE CEDO.** *Para Gerber, a geração Y viu a receita de sucesso de seus pais cair por terra com a sucessão de crises econômicas e sistêmicas. Ele cita dados que mostram que mais da metade dos recém-formados nos EUA que buscam o mercado de trabalho acabam em empregos nos quais*

desenvolvem pouco suas habilidades recém-adquiridas. Nesse cenário, o empreendedorismo tornou-se uma opção viável e, com a aproximação de mentores, novos empreendedores podem já ingressar no mercado com preparo e visão de negócios.

O Google não tem todas as respostas

A busca por mentores é algo que depende de disciplina, perseverança, política e, principalmente, seu modelo de negócios. É claro que podemos apreender muito junto a um dono de banca de jornal, mesmo que nosso modelo de negócios esteja relacionado a servidores de **cloudcomputing**, por exemplo. A grande questão, no entanto, é que tipo de conhecimento ou suporte você busca e quem são os mentores que podem lhe proporcionar tal bagagem. Busque por profissionais especializados em “mentoria”. O fato de um empreendedor obter sucesso em uma empresa não o torna, necessariamente, a pessoa mais qualificada para ensinar os caminhos do sucesso. Esse empreendedor pode ter pouca ou nenhuma didática, sendo incapaz de interpretar temas complexos por meio de abordagens simples. O direcionamento estratégico em todas as fases do seu negócio é o principal papel do mentor, e são esses **feedbacks** que vão fazer você se perguntar se o caminho tomado é o correto ou não, e o que pode ser aprimorado. Nem sempre o Google tem todas as respostas, pois, como já comentamos, o mentor deve fazer as PERGUNTAS mais complicadas, não fornecer todas as respostas.

A primeira abordagem é utilizar seus próprios contatos – por meio de conhecidos e colegas, tentar chegar a um potencial mentor que tenha as qualificações e características que faltam à sua empresa.

Contudo, tal aproximação tende a ser demorada e trabalhosa, e nem sempre os prazos do seu projeto podem tolerar uma busca tão longa.

É possível ainda, por meio de contatos e pesquisa simples, chegar a outros empreendedores cujas startups já sejam mais graduadas. Desse tipo de abordagem surgirão mentores que podem lhe abrir caminho dentro do segmento e mostrar as vias mais rápidas, além dos becos sem saída, por sua experiência anterior em atravessar estágios que ainda são um obstáculo para você.

Uma terceira via, em franco crescimento e cada vez mais utilizada, é o caminho das aceleradoras. Essas organizações possuem programas de

graduação para startups e sempre têm em sua equipe uma enorme gama de mentores com especializações das mais diversas. Há pontos negativos e positivos em optar por essa abordagem, mas de modo geral, se sua cadeia de contatos não é das melhores, a alternativa pode ser bastante viável.

Nos Estados Unidos, as aceleradoras têm auxiliado na proliferação da cultura de startups e empreendedorismo, ajudando na formação de diversos polos fora do eixo do Vale do Silício, como em Nova York, Chicago e até em cidades menores, como Boulder, no Colorado.

Os programas de aceleração já somam algumas dezenas no Brasil e, embora concentrados no eixo Rio-São Paulo, já graduaram algumas startups provenientes de todos os cantos do país. Em relação ao que se vê nos EUA, talvez o que ainda falte para reforçar a cultura dessas organizações seja o compartilhamento de conhecimento e atuação mais incisiva dos mentores ali reunidos, não apenas junto às startups participantes desses programas, mas também na geração de conteúdo e conhecimento para o público externo.

Qualquer que seja a abordagem, é altamente improvável que você ache um mentor que possa auxiliar sua startup do início ao fim. Phuoc Do, fundador da comunidade 1001Mentors, diz que antes de buscar qualquer “mentoria”, é preciso estreitar o perfil e o foco das necessidades de sua empresa. Ele sugere algumas perguntas, antes de qualquer passo em direção à busca de um mentor.

- > **QUERO MESMO CRIAR UMA EMPRESA?**
- > **QUERO FAZER UMA SAÍDA APÓS GANHAR ESCALA?**
- > **TENHO UMA IDEIA, MAS ELA SERÁ ÚTIL PARA ALGUÉM? PODE SE TRANSFORMAR EM UM NEGÓCIO? E QUAL O TAMANHO DESSE MERCADO?**
- > **TENHO UMA IDEIA QUE FOI RECEBIDA POR USUÁRIOS E JÁ CONSEGUI MEUS PRIMEIROS CLIENTES.** *Como multiplico esse efeito?*

Após identificar os perfis e mentores certos para sua empresa, Phuoc diz que o processo de convite aos potenciais mentores se dá de modo muito similar aos ***pitches*** feitos para investidores. Você terá de convencê-lo a respeito das possibilidades de sua ideia, engajá-lo e fazer com que ele acredite e esteja disposto a ceder parte do seu tempo. O momento do ***pitch*** é como o momento do lançamento de um MVP para um empreendedor, e ele deve estar minimamente preparado para falar com segurança e propriedade sobre o seu negócio. Podemos assim afirmar que o momento do ***pitch*** é

aquele no qual o MVE deve se manifestar para persuadir os investidores e convencê-los não apenas da viabilidade de seu produto, serviço ou ideia, mas principalmente de suas capacidades e habilidades para desenvolvê-lo e transformar um conceito em um modelo de negócio lucrativo e fácil de se replicar.

A 1001Mentors, de Phuoc, é um site que busca facilitar essa busca, cruzando perfis de potenciais mentores e fundadores de startups.

Mentoria e estratégia

Achar mentores adequados é apenas o começo da jornada para desenvolver sua empresa, seu modelo de negócios e se desenvolver como empreendedor. Os modelos em geral são parcial ou mesmo totalmente baseados em suposições e dados mais genéricos e apenas ilustram o grau de viabilidade de um novo projeto. A partir do modelo viável, o papel do mentor se torna essencial para definir estratégias e abordagens eficientes para colocar em prática o modelo de negócio ou mesmo para alterá-lo de modo que possa se ajustar à realidade (pivotagem) – uma ou mais vezes.

A estratégia de uma startup estará primeiramente baseada no tipo de inovação ou novo produto que a mesma pretende inserir no mercado. Clayton Christensen, um dos mais influentes gurus da inovação da atualidade, cunhou o conceito de “inovação disruptiva”, ou seja, aquela que causa perturbações no mercado. Com base na teoria, antes de definir quaisquer estratégias, fundadores e mentores devem compreender que tipo de “disrupção” a nova empresa causa no mercado.

A “disrupção” pode ocorrer em quatro diferentes níveis (ou em mais de um deles): um novo produto, uma nova tecnologia de produção, uma nova forma de distribuir um produto ou ainda uma nova maneira de prestar um serviço⁹.

Bons mentores o ajudarão a concentrar seus esforços e estratégia no ponto de “disrupção” de sua startup. Não raro, fundadores pensam estar revolucionando o mercado com seu produto, mas na verdade o ponto alto de seu modelo de negócios está na distribuição ou modelo de precificação, por exemplo. Estratégias mal formuladas ou focadas em uma frente errônea podem sacrificar uma startup antes mesmo que ela tenha chances de reverter ou “pivotar” seu negócio.

O distanciamento dos mentores em relação à empresa fornece visões

independentes e mais racionais, principalmente quando um **pivot** ou um próximo passo envolve uma total reformulação do modelo inicial.

Qualquer que seja sua estratégia para buscar mentores, ao consegui-los, um aspecto é primordial: a independência. Não são poucas as startups que fracassaram e que teriam sido salvas com uma segunda opinião. Além disso, uma visão de fora ou ao menos desconectada do modelo inicial de negócios pode criar uma cultura corporativa mais forte, uma vez que demonstra a abertura dessa nova empresa para ideias e propostas de mudança, reforçando sua imagem de flexibilidade.

Todo empreendedor é por natureza um entusiasta e, como todo entusiasta, dificilmente enxerga as falhas e problemas que surgem em seus planos iniciais e só os percebe quando é tarde demais. A seguir, detalharemos alguns casos nos quais uma visão externa crítica poderia ter rendido milhões ou ao menos ter evitado a perda de similar montante. Lembre-se de que para atingir a curva do MVE, aceitar e buscar vários **feedbacks** é fundamental para o seu negócio.

Separamos os **cases** de duas empresas americanas não tão conhecidas ou lembradas, inclusive em razão de haverem falhado. Em nossa opinião, as startups Pay by Touch e Joost falharam principalmente em razão da falta de uma “mentoria” adequada:

O caso Pay by Touch¹⁰

Fundada em 2005 pelo carismático John Rogers, a empresa ingressou no mercado com uma proposta que causou enorme **frisson**: possibilitar ao consumidor um sistema de pagamentos baseado em biometria, começando por impressões digitais.

Até o final do primeiro trimestre de 2006, a empresa já havia levantado recursos da ordem de US\$ 200 milhões e já se falava em um IPO próximo. Dois anos depois, a empresa faliu, com dívidas superiores a US\$ 300 milhões e sem conseguir lidar com uma folha de pagamento de 750 funcionários, passando de menina dos olhos da indústria de soluções de pagamento ao Judas da vez.

O conceito do negócio era inspirador: substituir cartões por impressões digitais, mas a falta de uma segunda opinião de caráter crítico – um mentor questionador – deixou passar alguns fatores negativos, que mais tarde

levariam à quebra da empresa:

- > **O PÚBLICO AMERICANO NÃO ESTAVA PREPARADO PARA A BIOMETRIA, E O USO DE IMPRESSÕES DIGITAIS CARREGAVA UMA CONOTAÇÃO NEGATIVA;**
- > **A EMPRESA TENTOU CRESCER E ESCALAR OS NEGÓCIOS MUITO RAPIDAMENTE, FAZENDO AQUISIÇÕES DESAJUIZADAS E MINANDO SUAS CHANCES DE SUCESSO;**
- > **UMA FRACA CULTURA CORPORATIVA, COM PROLIFERAÇÃO DE RUMORES E UMA IMAGEM PESSOAL NEGATIVA DO PRÓPRIO FUNDADOR ACELERARAM A DERROCADA DA PAY BY TOUCH.**

Em outras palavras, o produto trazia avanços tecnológicos visíveis e possuía potencial de escala, porém o excesso de confiança na adoção por parte do público e comerciantes levou a Pay by Touch a argumentos fracos e pouco comprováveis.

Para comerciantes, a solução era apresentada como um redutor do volume de fraudes. Não que fraudes não sejam um motivo de preocupação, mas, no caso de comerciantes, elas estão muito abaixo da redução de custos ou aumento na circulação e receita na lista de prioridades.

Do ponto de vista do consumidor, não ficou claro até que ponto o uso da impressão digital de fato agilizava o pagamento, e clientes potenciais não apreciaram muito a ideia de ter de gravar suas impressões digitais junto a uma empresa que surgira no dia anterior. Além disso, a perspectiva de lojas que pudessem aceitar a novidade era muito baixa. Vendida também como solução conveniente, acabou por esbarrar no próprio produto que visava substituir – o cartão de crédito – por si só uma solução de pagamento já bastante conveniente.

A falência da empresa ainda foi alimentada por denúncias e rumores de assédio sexual e uso de drogas por parte de seu fundador, o que apenas contribuiu para borrar a imagem já bastante deteriorada da Pay by Touch.

O caso Joost¹¹

Algumas startups que falharam possuíam absolutamente tudo para seguir em frente, e bem, porém, em razão de equívocos típicos da falta de aconselhamento, acabaram não vingando. Esse é o caso do Joost, que apareceu no mercado com uma plataforma de transmissão de TV on-line, de

forma eficiente e respeitando direitos autorais.

Pesados nomes da indústria como fundadores – os responsáveis pelo empreendimento estavam também envolvidos em projetos como o do Kazaa e o Skype – não foram suficientes para fazer o projeto decolar. Os aportes de US\$ 45 milhões levantados pelo Joost também não ajudaram a startup a seguir em frente. De igual forma, o sistema era tecnologicamente impecável, e o pré-lançamento do aplicativo gerou milhares e milhares de **downloads** entre usuários.

Com tudo isso, qualquer um perguntaria como essa startup está atualmente. Não está – acessando a página do Joost, é possível ver uma mensagem que informa sobre a descontinuidade do aplicativo por tempo indeterminado, o que leva à pergunta definitiva: o que deu errado?

Na verdade, mentores mais conservadores provavelmente teriam salvado a pele do Joost, que pecou em alguns pontos:

- > **A HORA CERTA DE DAR ESCALA:** *o Joost contratou muita gente e rápido demais, nunca se comportando como uma startup, mas sim como uma grande empresa em franco crescimento. Além disso, foram fundados escritórios demais em um curto período de tempo (em Nova Iorque, Londres e também na Holanda);*
- > **FOCO:** *o Joost era um programa ambicioso que, no entanto, não possuía um foco específico, nem em termos de público nem em termos do conteúdo que pretendia transmitir;*
- > **FASE BETA:** *o renome dos fundadores atraiu mais de 250 mil usuários nas etapas de pré-lançamento. Quando problemas técnicos surgiram, a lentidão em sua resolução e o grande número de usuários fizeram com que a popularidade se transformasse em um aspecto negativo;*
- > **TIMING:** *a empresa tardou a perceber que seu serviço iria perder espaço para soluções de vídeo on-line e browser-based. Exemplo disso é o Hulu, que surgiu como uma plataforma on-line simples e fácil de usar e hoje representa quase 10% do volume de tráfego de vídeos na internet;*
- > **CONTRATOS:** *o Joost identificou corretamente a necessidade de formalizar contratos e parcerias com os grandes produtores de conteúdo televisivo, mas falhou em termos de priorizar e agir agressivamente para levar tais contratos a termo.*

Surgido em 2007, em versão beta, o Joost perdeu compasso e hoje está fora do ar. No começo de 2011, quando ainda operava e tentava solucionar problemas, o site recebia um pouco mais de 500 mil visitantes únicos por mês

enquanto o principal concorrente, o Hulu, já batia na casa de 12 ou 13 milhões.

Modelos de negócio, pivots e mentores

Modelos de negócio, pela definição clássica, estabelecem o modo com que uma empresa (não necessariamente nova) cria, distribui e captura valor. Ou melhor, na definição objetiva de Steve Blank: “O modelo de negócio descreve como sua companhia ganha dinheiro.”

No conceito de startup, e ainda desconsiderando abordagens e *frameworks* modernos para a elaboração de modelos de negócio, como o Canvas, tais ferramentas definem quem são os potenciais clientes, seu problema, a solução criada e futuramente comercializada pela empresa e também a receita proveniente dessa venda. Resumidamente, o modelo de negócio é uma demonstração teórica do ciclo de geração de receita e criação de valor de uma empresa ou projeto e, até mesmo por ser teórica, envolve pesquisa, cálculos, coleta de dados e, por que não, chutes e suposições.

A modelagem de negócio, nos processos atuais de criação, desenvolvimento e aceleração de startups, remonta aos primeiros passos na concepção da própria empresa que será criada. Modelos são criados e postos à prova para validação e posterior disparada de fases e versões “beta”, “beta aberta” e “trial”. Depois de validados e consolidados os modelos, só então é posto em prática um plano estratégico para ganho de escala e proliferação do modelo comprovado no mercado.

Difícilmente o modelo concebido de início chega até a etapa de ganho de escala – muito pelo contrário, é comum haver mudanças estruturais na modelagem antes mesmo da entrada de versões beta ou de avaliação. Nesse sentido, o apoio de conselheiros e mentores mais experientes, de diferentes áreas ou conhecedores do público visado pode ajudar a reduzir o escopo da fase de validação de dezenas de modelos de negócio e variações para algumas poucas versões, até que se chegue àquela que irá prevalecer.

É nessa linha que surge o conceito de *pivot*. Yuri Gitahy, investidor e conselheiro em empresas de tecnologia e fundador da Aceleradora, faz analogia ao basquete para explicar o termo¹²:

“Para uma startup, a analogia mais representativa é o jogador de basquete:

ele rapidamente interrompe a jogada, mantém uma das pernas fixas, observa e gira em torno do seu eixo para explorar diferentes opções de passe. Esse é o conceito do pivot em uma startup: girar em outra direção e testar novas hipóteses, mas mantendo sua base para não perder a posição já conquistada.”

Gitahy ilustra a analogia ainda com exemplos de grandes nomes da área no mundo, como o **Flickr**, que se utilizou das rotinas já desenvolvidas para a troca de imagens entre jogadores on-line (a plataforma foi inicialmente concebida para ser um jogo de RPG) para criar uma rede social.

Lançando mão da analogia de Gitahy, é possível pensar no mentor, ou mentores, como um técnico dessa mesma equipe de basquete – durante o giro, o “pivô” se lembra das instruções de jogadas dadas pelo técnico e aciona um jogador ou outro, de acordo com a tática descrita no banco, anteriormente. Bons mentores não impedem seu “giro” nem mesmo tomam a bola e a arremessam, mas sim ajudam você a decidir com mais clareza o que fazer com a bola para que os pontos sejam convertidos.

São vários os tipos de **pivots** que podem levar a ajustes nos modelos de negócio de uma startup. Eric Ries, autor de *A startup enxuta*, e alguns outros especialistas norte-americanos contabilizam pelo menos dez tipos distintos de “giros” que podem ser realizados por empreendedores, com o objetivo de validar e tocar sua startup adiante. São eles:

- > **ZOOM-IN:** ocorre quando um mero feature do produto original se torna o verdadeiro produto final da startup;
- > **ZOOM-OUT:** no sentido inverso, o produto original se mostra insuficiente e acaba se tornando apenas uma das funcionalidades do produto viável da startup;
- > **SEGMENTO:** o produto resolve de fato um problema, mas o público inicialmente visado não é o correto;
- > **NECESSIDADE:** o problema resolvido não é relevante para o público considerado ou não oferece o valor proposto, então os empreendedores deverão buscar a real necessidade desse público para efetuar os ajustes;
- > **PLATAFORMA:** o produto é válido e viável, mas não na plataforma inicialmente adotada ou escolhida;
- > **ARQUITETURA DE NEGÓCIO:** mudança de uma política de pricing de margens altas para um volume baixo para uma política de margens pequenas para um grande volume, ou vice-versa;

- > **CAPTURA DE VALOR:** *mudança nas propostas iniciais de monetização ou geração de receita;*
- > **CRESCIMENTO:** *mudanças na estratégia da startup para efetuar seu ganho de escala;*
- > **CANAL:** *o produto precisa ser entregue por outro canal, o que certamente afetará a logística, o pricing e outros fatores;*
- > **TECNOLOGIA:** *a startup acaba encontrando uma forma mais rápida e barata de capturar o mesmo valor, por meio de inovações.*

Criando modelos de negócio

Não existe apenas uma técnica ou abordagem para formulação de modelos de negócio, mas é hoje ponto pacífico no segmento de startups a utilização do diagrama de “Business Model Canvas”, criado pelo autor do livro *Business Model Generation*, Alex Osterwalder. O Canvas coloca em apenas uma página, dividida em nove segmentos, um conceito esquemático de todo o modelo de negócio da empresa, como mostra o esquema na próxima página.

Resumimos o modelo Canvas de Alex Osterwalder para você e inserimos nossos comentários e observações em suas nove áreas:

1. Segmentos de consumo

Representa exatamente o público que seu produto ou serviço pretende atingir. Isso não quer dizer necessariamente que sua startup precise focar em apenas um público, de modo que nesse espaço você poderá relacionar públicos distintos, que exijam condições de oferta, pagamento, entrega ou processos diferentes para serem atendidos. Em outras palavras, é aquele público para o qual queremos criar valor.

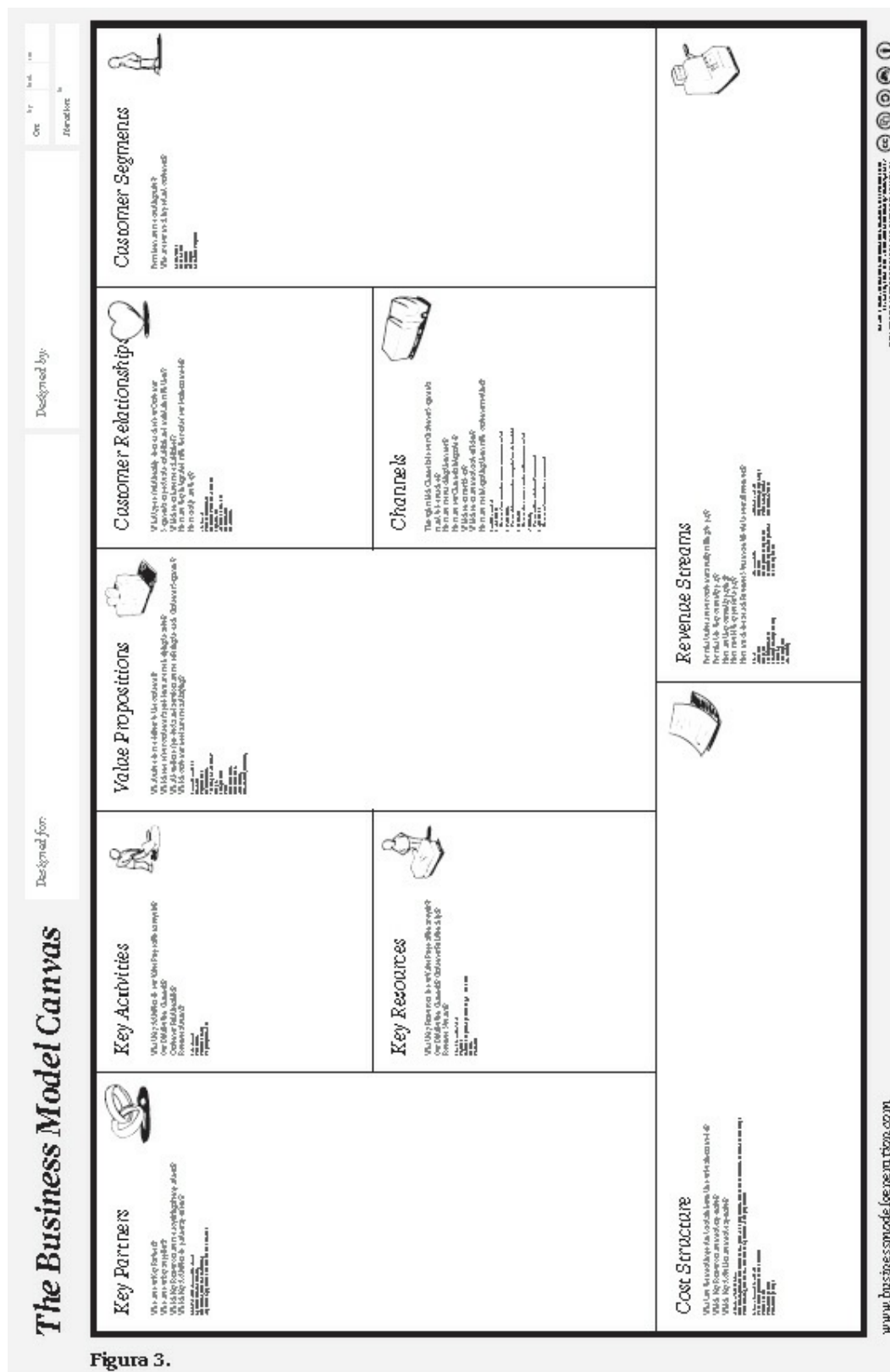


Figura 3.

Aconselhamos nesta parte específica do Canvas, que trata de segmentos de

consumo, o estudo da teoria da cauda longa e da estratégia do Oceano Azul.

Conforme o Wikipédia, cauda longa (do inglês **Long Tail**) é um termo utilizado na [estatística](#) para identificar distribuições de dados como a [curva de Pareto](#), onde o volume de dados é classificado de forma decrescente. Quando comparada a uma [distribuição normal](#), ou Gaussiana, a cauda longa apresenta uma quantidade muito maior de dados ao longo da curva.

O termo cauda longa ganhou popularidade recentemente como uma maneira de descrever a estratégia de se vender uma grande variedade de itens, embora cada um deles em pequenas quantidades, em vez de concentrar esforços em alguns poucos itens de venda intensiva. A cauda longa foi popularizada em artigo de Chris Anderson para a revista [Wired](#) em outubro de 2004, no qual ele mencionou a Amazon.com, a [Apple](#) e o [Netflix](#) como exemplos de empresas que aplicam esta estratégia. O autor então elaborou o conceito em seu livro *A cauda longa – Do mercado de massa para o mercado de nicho*.

Já a estratégia do Oceano Azul, idealizada pelos professores Chan e Mauborgne, também poderá auxiliar o trabalho nesta parte do modelo. Os autores chamam de oceano azul todo o espaço do mercado que ainda não foi vislumbrado até o momento e que, por isso, segue inexplorado. No oceano azul, em contraposição ao oceano vermelho (que representa o mercado tradicional), a demanda é criada, e não disputada com a concorrência.

2. Proposta de valor

A coluna central do modelo Canvas descreve como sua empresa cria valor para o cliente e os atributos de seu produto que atendem às necessidades ou resolvem o problema detectado no público em questão. Novidade, inovação, customização, design, preço, condições de pagamento, performance e outros atributos geram valor a uma marca – valor este, por vezes, intangível.

O modelo de negócios é hoje a ferramenta mais demandada por possíveis investidores e também mentores, permitindo a visualização rápida e simples da estrutura cíclica de geração e entrega de valor de uma empresa ou projeto. A simplicidade e organização das ideias e hipóteses no diagrama fizeram com que outras formas de representação praticamente caíssem em desuso no mercado de tecnologia e empresas inovadoras.

Dois conceitos são bastante similares e complementares ao conceito de proposta de valor. O primeiro é o de posicionamento de mercado. O

posicionamento integra os três fatores que determinam o futuro de uma empresa: a estratégia competitiva, o domínio setorial e os atributos da marca. Essa visão compreende as lições brilhantemente demonstradas por Michael Porter, Peter Drucker e Philip Kotler.

O segundo conceito é o de **branding**. Marca, no contexto do **branding**, não é apenas um nome ou logotipo que identifica uma empresa. A marca não se limita a uma forma gráfica. Do ponto de vista de quem a produz, a marca representa a identidade da empresa e seus valores, equipe, processos, produtos e serviços desenvolvidos e comercializados. Do ponto de vista de quem consome, a marca é uma percepção, resultante de experiências, impressões e sentimentos vividos em relação a determinada empresa, produto ou serviço.

3. Canais

São as formas ou meios com os quais você entregará o valor proposto ao cliente. Aqui vão desde as ferramentas que chamarão a atenção do cliente para a oferta do seu produto até a logística envolvida na entrega e também os processos e mecanismos de pós-vendas.

De acordo com o processo do Canvas, os canais possuem cinco estágios¹³:

- > **PERCEPÇÃO:** *exposição ou mecanismos que chamam a atenção do consumidor para a disponibilidade e oferta do produto;*
- > **AValiação:** *mecanismos que auxiliam o cliente na avaliação e escolha do produto, características e condições para que seja realizada a compra;*
- > **COMPRA:** *processos e mecanismos que permitem ao cliente efetuar a compra de fato. Condições de pagamento e recebimento em geral estão incluídas aqui;*
- > **ENTREGA:** *no caso de produtos para pronta-entrega, esse estágio praticamente está situado junto ao processo de compra, mas nem todos os bens e serviços possuem prazos de entrega pequenos ou curtos;*
- > **PÓS-VENDAS:** *fase de suporte, atendimento e avaliação de satisfação posterior ao ato de compra e entrega total do produto ou serviço.*

4. Relacionamento com o cliente

Esse quadro difere dos canais e compreende os esforços e rotinas de aquisição de novos clientes, fidelização e realização de **upsells** (aumento da categoria de gasto ou consumo do cliente).

O relacionamento com seu cliente depende do tipo de produto ou serviço que você irá ofertar, mas, no contexto digital, certamente irá envolver os

serviços de assistência e formação de comunidades, além da cocriação e utilização de **feedbacks** para melhoria e atualização de produtos.

As mídias sociais são certamente um dos novos canais para se aprimorar a relação entre a empresa e o consumidor, tanto que já existe o termo **Social Customer Relationship Management**, o Social CRM. Desta forma, o armazenamento de dados sobre o comportamento deste novo consumidor é fundamental. Não se pode deixar um consumidor sem resposta ou perder o **timing** da resposta. Tanto o Twitter como o Facebook são exemplos claros da importância de um marketing cada vez mais social.

O relacionamento não é distinto dentro das organizações, e, nesse contexto, temos os clientes internos. O relacionamento, nesse caso, se dá entre empregados e parceiros, líderes e liderados, clientes e organização. Um bom líder é seguido por seus exemplos, por seu conteúdo relevante, e, assim como no Twitter, os colaboradores podem optar por segui-lo ou não. A época em que colaboradores permaneciam anos nas empresas com absoluta fidelidade já se foi, mas caso a empresa proporcione um ambiente adequado e estimule a interação e o relacionamento entre seus **stakeholders**, isso certamente contribuirá para a redução do **turnover**.

5. Fluxos de receita

Essa área mostra o dito “resultado” de sua empresa – mediante a entrega de valor ao cliente, sua empresa irá gerar receita e esse campo descreve como e que tipo de receita será gerada.

A receita pode ser originada da simples venda do bem, do seu aluguel ou empréstimo, de assinaturas, cobranças por prestação de serviços, por uso, publicidade e muito mais. O mais importante aqui é relacionar fontes de receita plausíveis e condizentes com o valor e também com o público que se pretende atingir.

Nesta área do Canvas, a estratégia de precificação é fundamental, além de um planejamento sobre como monetizar seu produto ou serviço. Em outras palavras, o empreendedor deve saber por quanto vender. Existem duas formas para fazer o cálculo do preço de venda de um produto: ou com base nos custos ou analisando o mercado e os [preços](#) dos concorrentes. Qual é o melhor método? Ambos. Isso porque adotar o preço de venda de um produto pelo simples cálculo de seus custos pode fazer com que este produto deixe de ser condizente com os patamares praticados no mercado.

Por outro lado, adotar o valor somente com base no mercado também é um grande erro, pois sem o cálculo dos custos, o produto pode ser vendido a preço abaixo do necessário para se pagar, gerando prejuízo para a empresa.

6. Recursos

Compreende os ativos e recursos que a empresa terá de utilizar para poder criar valor. Os recursos não são apenas físicos, mas também compreendem o pessoal envolvido (recursos humanos), recursos intelectuais, na forma de licenças, “mentorias” e consultorias, e principalmente recursos financeiros, para investimento e formação de caixa, ao menos inicial.

7. Atividades

Grosso modo, compreende os processos e plataformas desenvolvidos pela empresa para criar e entregar valor. No caso clássico da indústria, relaciona-se ao processo de manufatura envolvido. No caso de startups de tecnologia, envolve plataformas, softwares e algoritmos desenvolvidos para “fazer funcionar” a geração e entrega de valor ao cliente.

8. Parcerias

É claro que seus fornecedores podem e devem estar entre os parceiros do seu negócio, mas esse campo também envolve parceiros financeiros, que realizem aportes na companhia, ou mesmo parceiros de mídia e divulgação.

9. Estrutura de custos

Esta é a parte que em geral dá trabalho e dor de cabeça. Os custos fixos e de manutenção do negócio estão aqui relacionados, mas também custos variáveis, como despesas com divulgação, por exemplo.

Como ressaltado, o modelo Canvas é hoje o padrão no segmento, mas, de qualquer modo, quer ele seja ou não utilizado, todos esses fatores deverão estar relacionados em qualquer modelo de negócio proposto por startups. O **framework** gráfico do Canvas torna a visualização mais rápida, mas, no fim das contas, o que vale é o conteúdo nele inserido.

Para calcular o preço com base nos custos, é preciso somar quatro partes:

- > **O CUSTO DO PRODUTO (VALOR DE COMPRA, NO CASO DE UM COMÉRCIO, OU SOMA DOS VALORES DAS MATÉRIAS-PRIMAS E INSUMOS, NO CASO DE UMA FÁBRICA);**
- > **OS GASTOS VARIÁVEIS DO PRODUTO (COMO IMPOSTOS SOBRE**

VENDAS, COMISSÕES DE VENDAS, EMBALAGENS);

- > OS GASTOS FIXOS POR PRODUTO (COMO GASTOS OCUPACIONAIS, COM PESSOAL, DESPESAS ADMINISTRATIVAS);**
- > O PERCENTUAL OU VALOR DO LUCRO PRETENDIDO, O CHAMADO MARK-UP.**

Concluímos que o modelo Canvas ilustra muito bem a proposta e o ciclo de geração de valor de uma empresa. Entretanto, muitas empresas ou projetos simplesmente ignoram a principal função deles: submeter suposições e novos conceitos a condições reais de mercado.

“Até um modelo de negócios ver a luz do dia no mundo real, é impossível saber se ele realmente dará certo”, afirma Saul Kaplan, em artigo no *Harvard Business Review*¹⁴. Kaplan é autor do livro *The Business Model Innovation Factory*.

Kaplan lembra que dificilmente empreendedores bem-sucedidos alavancam seus negócios com base no primeiro modelo traçado. A única aceleração provável, completa ele, é partir o mais rápido possível do conceito ao protótipo e então ao teste em condições de mercado – havendo falha, novos modelos e protótipos já deverão estar em desenvolvimento.

Porém, embora modelos de negócio sejam de fato a principal peça para exposição de startups junto a parceiros e investidores, não podem ser encarados como planos de negócio, um erro que na verdade vem sendo cometido de modo frequente por muitas empresas nascentes, e até mesmo por aceleradoras e investidores.

Nem a fórmula mágica, nem a receita de bolo. O que definirá o sucesso será a sujeição de múltiplos modelos conceituais ao mercado, até que deles surja o modelo definitivo da startup, sobre o qual estará o verdadeiro plano de negócios. E a participação do empreendedor em todo esse processo de aprendizado será fundamental.

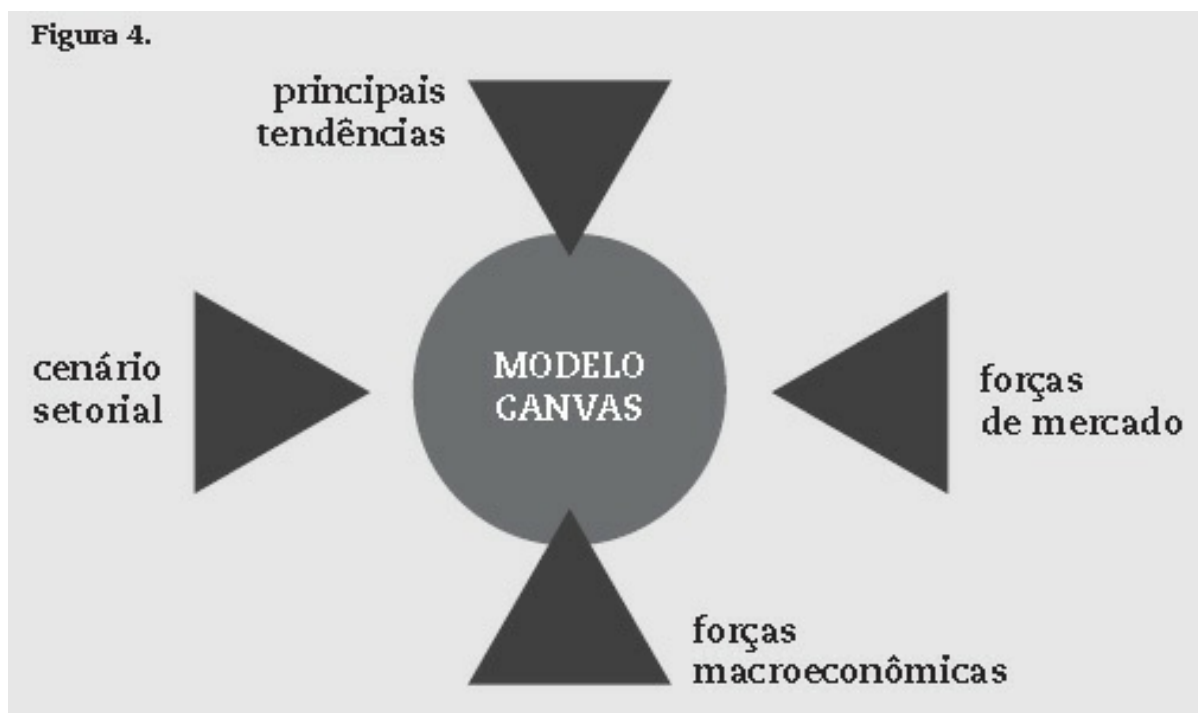
Extrapolando o modelo rumo ao plano de negócios

Parece hoje dispensável detalhar demais a construção do modelo de negócios. Tirando o aconselhamento, na pessoa do mentor ou investidor, o modelo Canvas é o **benchmark** para todos os novos empreendedores e, sendo bem realistas, também para alguns aventureiros embalados pela onda startup, os quais, em geral, estudam a aplicação da ferramenta como um de seus

primeiros passos no esforço de constituir um novo projeto ou empresa.

Contudo, seja ou não seu modelo de negócio agraciado com investimentos e aportes, uma vez refinado, ele precisa ser colocado em prática, e eis que ocorre o mais perigoso e complexo passo de uma startup: transformar um bom modelo em um plano de negócios eficiente e de resultados.

A despeito da simplicidade do modelo de Osterwalder, ele próprio e seus coautores não ignoram o ambiente no qual o modelo está ou estará inserido. O criador do Canvas nega que fatores como concorrência e tendências estejam inseridos em seu modelo, porém os coloca como **drivers** externos, uma vez submetido o modelo de negócios ao mercado em geral.



Osterwalder divide os **drivers** do ambiente ao qual os modelos das startups estarão sujeitos em quatro grupos principais: tendências-chave, forças de mercado, forças macroeconômicas e forças da indústria ou setor.

Tendências e o seu modelo

“Acertar” no modelo de negócio não resolve a vida de sua empresa. É claro que ajuda seus fundadores a construir planos e estratégias e também a estabelecer prioridades para geração de valor e sua distribuição. Entretanto, o modelo é apenas um ponto de partida sobre um plano no qual a empresa está

inserida.

Tendências são uma das forças que influenciarão sua startup em todo seu ciclo de vida. E, como o próprio nome sugere, elas mudam o tempo todo. De modo geral, empreendedores são bastante alinhados com tendências tecnológicas e conhecem bem seu público-alvo, a ponto de poder antecipar tendências culturais e de comportamento.

Porém, as tendências não param por aí. O próprio criador do Canvas ressalta a importância de tendências regulatórias para a manutenção do modelo de negócio. Leis, regras e normas mudam e são em geral pautadas por tendências internacionais, afetando o mercado e a população como um todo – startups não seriam uma exceção a elas.

Um mentor interessante nesta área de tendências é um profissional de **cool hunting**, que significa “caçador de tendências”, tendo em vista que o “cool” (expressão muitas vezes usada como sinal de apreciação e vanguarda) é, ou será, diferenciador e consensualmente apreciado.

Em primeiro lugar, pesam as tendências de mercado. O ambiente laboratorial e fechado cultivado por muitas equipes de fundadores dá origem, sem dúvida, a produtos bem elaborados e com foco total no modelo e cliente propostos. Mas a falta de acompanhamento das tendências mostra posteriormente, por vezes, que algumas “inovações” e características “únicas” não eram tão exclusivas assim.

> **O CASO GO CORPORATION.** *Em 1987 essa empresa surgiu com um produto e um conceito que, de certo modo, antecipavam os famosos Palms e mesmo os tablets atuais em duas décadas. Especialistas apontam que o principal motivo do fechamento e insucesso da empresa foi a falta de apelo junto ao consumidor – era simplesmente cedo demais para trazer ao mercado um produto como esse. Não por acaso, contudo, a empresa também enfrentou sérios embates legais com a Microsoft, por violação e patentes, e também com a Apple, pelo mesmo motivo. Na época, a Apple trabalhava no projeto da plataforma Newton, uma espécie de PDA sensível ao toque (deu no que conhecemos hoje).*

O timing é essencial para ganho de escala em startups e mesmo em companhias tradicionais – a grande diferença, no caso, é que empresas de grande porte possuem ferramentas para mitigar os riscos e perdas decorrentes de um lançamento mal-sucedido. Em startups, isso significa em geral o fim de um sonho.

A partir dessa análise, é possível dizer que as tendências geralmente

implicam em decisões relacionadas ao timing para modelo de negócio. Quando bem interpretadas, tais tendências levam a táticas que são aplicadas na hora certa, não apenas preservando, mas também impulsionando ainda mais o modelo inicial.

A concorrência e o cenário setorial

Startups hoje representam, em si, um novo setor da economia, mas isso não significa que não interfiram ou sofram interferência também de outros segmentos. Por mais inovador e disruptivo que possa ser seu modelo, e ainda que não possua concorrentes diretos, terá certamente sucedâneos, além de forças contrárias à sua propagação e também um cenário de fornecedores e **stakeholders** que já atuam naqueles setores nos quais sua startup é mera estreante.

Conhecer a concorrência é essencial, e alguns modelos de negócio variantes do Canvas inclusive propõem a inclusão desse tópico no **framework**, como é o caso do modelo desenvolvido pela Explorics, consultoria que trabalha nessa área. O campo “alternatives” compreende exatamente aqueles produtos concorrentes ou sucedâneos à sua proposta de criação de valor¹⁵.

Figura 5.

Business Model Canvas II

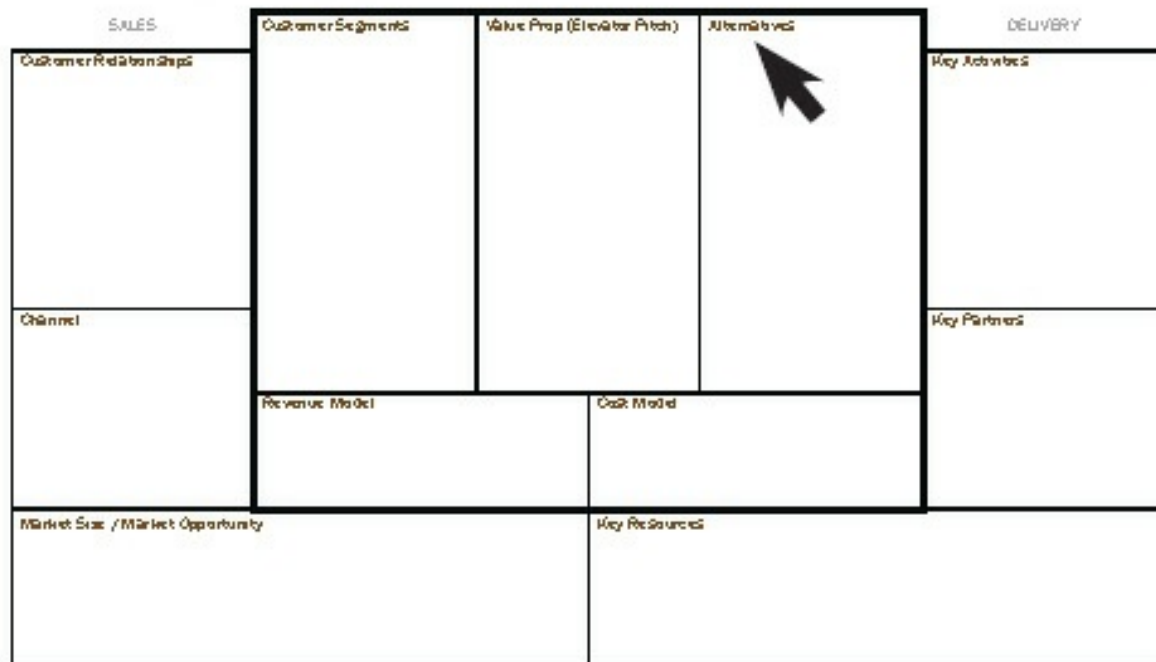
(Source: Osterwalder, Business Model Canvas: How to Design Business Models and Validate Them with Customers)

Use this document to conceptualize and define a business model. Start on the middle (Value) step, and spend most of your time making this section work. Then follow down to Alternatives, Customer Revenue, and finally to the most essential and fundamental sections.

Customer ID:

Customer ID:

Do for: If not for:



De qualquer modo, Osterwalder refuta a presença da concorrência no modelo de negócio em si, lembrando, no entanto, que compreende um fator importante no ambiente que cerca o novo modelo proposto. “Concorrência’ não é um dos blocos do modelo de negócio, ela é parte do ambiente no qual você cria seu modelo”, afirma o criador do Canvas¹⁶.

Assim sendo, conhecer a concorrência, produtos alternativos e sucedâneos, **stakeholders** que formam o setor no qual atuará sua startup e também os fornecedores necessários será um aspecto essencial na hora de migrar do seu modelo para o plano e a estratégia do seu negócio.

Desta forma, o MVE nunca pode subestimar a concorrência, mesmo que seja uma concorrência indireta ou a possibilidade de uma concorrência futura similar ao seu modelo disruptivo. Analisar possibilidades de grandes empresas acharem sua ideia bacana e a copiarem logo no seu início não podem ser descartadas. O jogo por vezes é bruto, e o empreendedor viável tem que estar preparado para contingências.

Macroeconomia e contracultura

Startups estão inseridas na economia global e, como tal, são e serão sempre afetadas por qualquer um de seus movimentos, sejam eles no mercado financeiro, em produtos e serviços ou mesmo em decisões políticas entre países e governos.

Fatores e particularidades macroeconômicas locais tornam o modelo de negócio de difícil aplicação de acordo com a região demográfica – a opção é modificar o modelo ou abrir mão do mercado. O mesmo ocorre com qualquer outro negócio no segmento.

A vantagem, até o momento, tem sido o caráter de contracultura do movimento de startups. O empreendedorismo digital, ou 2.0, ganhou rapidez e dinâmica exatamente como uma opção a muitas das mazelas do regime econômico vigente, ocupando o espaço de parte deteriorada da economia e surgindo como uma segunda via em um momento difícil.

A questão é: como esse novo mercado se comportará em uma situação onde a velha economia não esteja tão mal assim? Com opções de investimento de menor risco de volta ao cenário, permanecerão os fundos ávidos por investir em companhias nascentes ou irão mais uma vez esgotar seus caixas aplicando em commodities e empresas da velha economia?

A velocidade de adaptação das startups, inerente à sua própria natureza, deverá dar conta do recado em muitos casos, mas em outros, não.

Podemos citar alguns fatores macroeconômicos que devem ser levados em consideração por um empreendedor viável:

- > **ECONÔMICOS (GLOBAL E LOCALMENTE);**
- > **SOCIAIS E DEMOGRÁFICOS;**
- > **POLÍTICOS E LEGAIS;**
- > **TECNOLÓGICOS;**
- > **CULTURAIS;**
- > **ECOLÓGICOS E NATURAIS.**

O mercado e as suas minúcias

Criar novos mercados e novas soluções para problemas tem sido a máxima das startups. Contudo, como estabelecer *pricing*, criar demanda, negociar preços com fornecedores e se adaptar a rotinas microeconômicas em geral

quando seu produto simplesmente não se enquadra em “nenhuma das categorias acima”?

Vários fundadores têm desconsiderado as leis tradicionais de mercado em seus planos. O problema é que grande parte da teoria microeconômica é baseada nas próprias reações humanas e no modo com que as pessoas interagem entre si e com a economia. Lembre-se: você pode ter inventado um novo produto ou serviço, mas está longe de reinventar a sociedade.

O mesmo se aplica ao **pricing**: produtos inovadores precisam de alguma referência arbitrária para ter seus preços e política de comercialização definidos. Embora não possuam pares no mercado, é possível pesquisar e estudar o público, movimentos microeconômicos próximos e a própria estrutura de custo de produção e distribuição desse item para que se atinja uma estratégia que remunera os fundadores e acionistas e ao mesmo tempo posiciona o novo produto de modo confortável no mercado de consumo. Abordaremos esses métodos a seguir.

[1](#) Business Insider, 13 de março de 2012. “Meet Ben Silbermann, The Brilliant Young Co-Founder Of Pinterest”.

[2](#) The Next Web, 1º de setembro de 2012. “Are startup founders entrepreneurs or poker players?”.

[3](#) **The Methodologist: Experiments in Entrepreneurship**, 12 de janeiro de 2010. “Minimum Viable Product revisited — the MVP Curve?”.

[4](#) **Venture Beat**, 1º de maio de 2012. “The dirty secret behind the incubator boom”.

[5](#) HBR Blog Network, 1º de fevereiro de 2011. “Desmystifying Mentoring”.

[6](#) **Entrepreneur**, 14 de novembro de 2011. “Three Steps to Finding a Business Mentor”.

[7](#) In **A arte do começo**.

[8](#) CNN Money, 25 de setembro de 2012. “Why our thinking about mentoring is all wrong”.

[9](#) **O dilema da inovação**, CHRISTENSEN, Clayton.

[10](#) **Protean Payment**, 20 de junho de 2012. “Profiling Payment Failures: Pay by Touch”.

[11](#) **GigaOM**, 30 de junho de 2009. “What Went Wrong with Joost?”

[12](#) Exame.com, 8 de junho de 2011. “O que significa fazer o ‘pivot’ de uma startup?”

[13](#) **Business Model Generation**, OSTERWALDER, Alexander e PIGNEUR, Yves.

[14](#) Harvard Business Review Blogs, 23 de abril de 2012. “Put your new business model to the test”.

[15](#) **Explorics**, 7 de maio de 2012. “A better business model canvas”.

[16](#) **Business Model Alchemist**, 8 de maio de 2012. “Competition is not part of your business model”.

2. Do modelo ao famigerado plano de negócios

Muito se fala hoje em dia em modelo de negócio: exércitos de jovens empreendedores esboçam novos e revolucionários modelos de novas empresas, produtos, serviços e soluções, em busca de sócios, parceiros ou investidores para tirar suas ideias do lugar e transformá-las na próxima grande startup.

Entretanto, embora, para efeitos de concorrência em premiações de startups, concursos, ***pitches*** e eventos com investidores, o modelo e algum protótipo do produto e serviço pareçam ser suficientes, a carência de um plano ou estratégia transforma potenciais bons negócios em fiascos e ***cases*** atrapalhados de gestão e administração, uma vez que os modelos são colocados em operação.

Um empreendedor viável é precavido e, como todo empresário que age desse modo, possui um mínimo planejamento em relação a seus próximos passos, assim como está minimamente preparado para reagir a falhas, imperfeições e mesmo mudanças completas de cenários durante a aplicação e desenvolvimento do modelo de negócio proposto.

Nesta parte do livro, iremos mostrar que a administração e gestão clássicas ainda têm muito a contribuir para o empreendedor moderno e que desconsiderar a concorrência enquanto a mesma o considera pode levar a tentativas de suicídio empresariais extremamente bem-sucedidas – em outras palavras: o fracasso completo de uma startup promissora.

Esqueça os badges

Todos conhecem hoje o Foursquare – você basicamente faz um ***check-in*** nos locais que frequenta e, dependendo do número de lugares, frequência ou tipo de estabelecimento, você ganha pontos, ou ***badges***, e passa a “ganhar” de seus amigos e conexões em um ranking semanal, uma estratégia clara de ***gamification***.

O movimento de empreendedores hoje se tornou algo bastante semelhante. Centenas, talvez milhares de empreendedores têm ideias, desembolsam algum dinheiro criando um produto ou plataforma, por vezes até mesmo pagando por soluções prontas, desenvolvem um modelo Canvas e passam a correr atrás de investimento em uma espécie de jogo na roda da fortuna.

A criação e proliferação de startups virou uma forma “garantida” de enriquecer e passou a ganhar mais e mais páginas da mídia, sem que, no entanto, se descrevam com clareza aqueles casos com os quais, provavelmente, temos mais a aprender – os fracassos.

A infinidade de eventos para startups, aceleradoras, fundos e núcleos de formação de empresas levou estudantes e empreendedores de primeira viagem à conclusão de que o negócio próprio é o “caminho fácil” rumo ao sucesso.

As etapas de criação e desenvolvimento de modelos de negócio e empresas nascentes hoje são claras, mas empreendedores ainda esperam por seus **badges** – querem juntar apenas o maior número possível de medalhas, as quais acreditam ser a razão de se botar em prática um modelo idealizado.

Enquanto tivermos uma cultura na qual o empreendedorismo é apenas a opção mais “rápida” em contraposição a um emprego em uma multinacional, não caminharemos com tanta rapidez quanto sugere o script. Ressaltamos mais uma vez nosso conceito de MVE (Minimum Viable Entrepreneur). Você está realmente preparado para se tornar um empreendedor viável? Ou melhor, depois desta fase de empreendimento, você está disposto a se tornar um empresário? Ter uma empresa com CNPJ, enfrentar a burocracia, correr riscos trabalhistas, recolher impostos? Não queremos parecer pessimistas – e não somos –, queremos somente alertar que o caminho para se tornar um MVE não é fácil, mas a realização como empresário e empreendedor é algo que em geral compensa as agruras do caminho para chegar até lá.

Qual o seu objetivo?

Começemos repensando os objetivos propostos pela maioria dos modelos apresentados hoje em competições de startups e empreendedores. Qual o objetivo deles? Se colocarmos a coisa em panos limpos, descobriremos que a maioria tem como fim o recebimento de um investimento ou aporte, e não a criação de uma empresa sustentável e lucrativa.

O “ficar rico” tornou-se sinônimo do que tempos atrás seria somente a conquista de uma linha de crédito para uma empresa. Uma vez conseguido o investimento, é só sentar e gozar a vida numa boa.

É bem verdade que o capital disponível para investimento em novas empresas e startups, nos últimos anos, alcançou um volume jamais pensado antes, mas a abundância dessas linhas de crédito (o que de fato são) decorre da redução de posições de investimento em outros segmentos, especialmente nos países desenvolvidos, deteriorados pelas crises europeia e americana. Investidores dos mercados de alto risco chegaram simplesmente à conclusão de que o risco versus o retorno para investir em startups é menor do que o risco ao qual estavam expostos investindo em papéis, derivativos e outras opções do mercado financeiro. O problema? Isso pode tornar a mudar.

Startups com objetivos claros e modelos que facilmente se convertem em planos de negócio sustentáveis e eficazes possuem hoje uma oportunidade adicional junto a investidores – mas não a única. Fundos de VC e investidores-anjo proporcionam a essas empresas saltos em algumas etapas de seu desenvolvimento, porém, ainda que “o mar não estivesse para peixe”, tais empresas provavelmente prosperariam de igual modo, levando mais tempo até alcançar seus objetivos, no entanto.

Infelizmente, essa não é a regra para startups. Frequentando eventos do setor, é possível ouvir dezenas de jovens falando em “validar” seus modelos de negócio e conseguir um investimento, mas raramente se ouve algo como “o modelo é bom, agora precisamos de um plano”. Em alguns casos, a posterior ação de mentores ou profissionais de apoio acaba trazendo esses empreendedores para a realidade dos fatos, mas isso nem sempre ocorre. Como um empreendedor viável, você deve pensar em primeiro lugar no modelo, no plano, nas contingências e na viabilidade econômica, para depois buscar por aportes de capital, caso os mesmos se façam necessários.

Assim sendo, antes de seguir em frente, fazemos a pergunta: você está criando e desenvolvendo o seu negócio ou um modelo bom o suficiente para ganhar na “loteria” do investimento-anjo?

Se o seu caso é este último, talvez seja melhor você dar alguns espaços atrás no tabuleiro e começar outra partida, pois seu jogo certamente não irá muito longe. Mas, se o seu caso é o primeiro, talvez seja a hora de, como diz o próprio jargão entre empreendedores, “pensar fora da caixa” e oferecer valor não apenas a seus clientes, mas também a seus futuros acionistas, hoje

genericamente apelidados por você mesmo de investidores.

Como citamos antes, partindo do pressuposto de que o “produto” que investidores e fundos desejam adquirir não é aquele que você pretende oferecer ao cliente, mas sua empresa ou projeto em si, desenvolveremos neste livro um pouco mais o conceito de MVE, saindo um pouco da “cartilha” e tentando enxergar de modo sistemático e objetivo os requisitos mínimos que levam uma pessoa ou empresa a injetar capital em um novo negócio que, até por sua definição formal, é algo duvidoso.

PONTO DE VISTA:

WAGNER MARCELO MIRANDA MACHADO

Coordenador de Startups da PUC-SP

Diretor Executivo da Intellecta

Membro do Comitê de Investimento e Inovação da FIESP/CJE

Diretor atuante e engajado da Intellecta, um centro de estudos na área de ciências exatas, computação e empreendedorismo, Wagner também coordena o núcleo de startups da PUC-SP e atua junto a investidores na Fiesp, promovendo empreendedores e startups e auxiliando no desenvolvimento de novas empresas e produtos inovadores, a partir da própria Intellecta, de alunos da PUC e também da promoção e participação em eventos do segmento.

Perfil pouco discutido

Wagner concorda que, apesar das palavras “startup” e “empreendedorismo” estarem em voga, pouco se discute e questiona a respeito do perfil dos empreendedores e líderes que encabeçam essas empresas nascentes. “Muito se fala hoje em dia sobre empreendedorismo, mas pouco se questiona sobre o perfil necessário para empreender.”

Ele enxerga um conjunto mínimo de qualidades e características que perfazem um bom perfil empreendedor, embora defenda que a ausência dele não é necessariamente um problema. “Existem pessoas que focam em resultados no curto prazo.”

“Ser empreendedor é ter um estilo de vida próprio. É não se importar quando questionado sobre suas ações ou quando indagado sobre o que tem feito nos últimos anos. É entender que você sempre será julgado pelo que tem e não pelos seus projetos (ou pelo que pode vir a realizar)”, discorre Wagner.

Formação + Personalidade

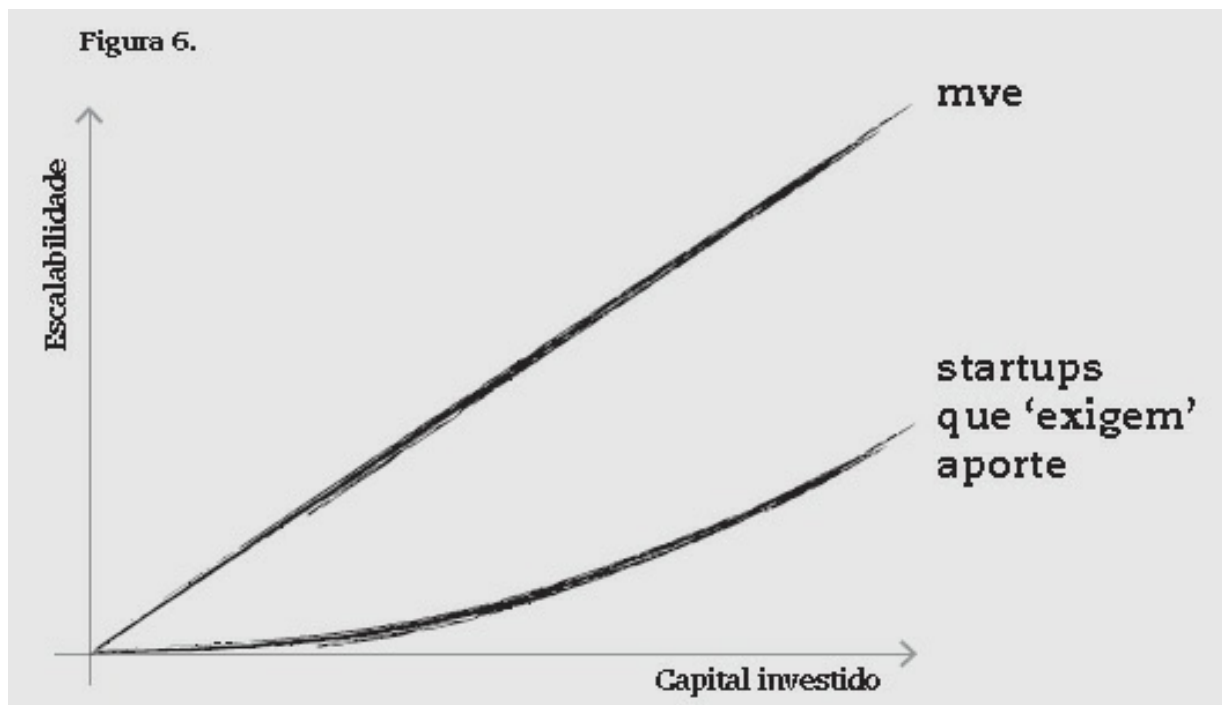
Colecionar formações, defende Wagner, não produz necessariamente bons empreendedores. “É a diferença entre ganhar dinheiro e fazer dinheiro.” Para ganhar dinheiro, segundo ele, uma boa formação, com acúmulo de títulos e experiências diversas, acaba levando a uma boa posição no mercado. “Você estuda, memoriza técnicas, envia currículos e faz entrevistas e com um pouco de persistência arruma um bom emprego”, diz.

Para “fazer dinheiro”, é necessário desconstruir tudo aquilo que se viveu e se aprendeu, desenvolvendo técnicas próprias e criando algo “fora da caixa” (ainda que o termo esteja batido).

Em diversas conversas com Wagner, em circunstâncias anteriores, pudemos sentir que ele, como outros que vivem o cotidiano do mercado de startups, vê uma carência de “propósito” em muitos dos empreendedores que se aventuram no segmento – além de uma falta de ciência do que de fato significa empreender e, principalmente, ser dono do próprio negócio. A vontade de “andar com as próprias pernas” sempre está lá, mas, por vezes, sem querer se desprender das amarras de segurança de um emprego e de uma vida profissional mais tradicional.

Boas startups não “precisam” de investidores

Convenhamos, não é à toa que o modelo de **bootstrapping** não é tão popular quanto outras formas de alavancagem e ganho de escala em startups. A simples ideia de comprometer todas as economias em busca de resultados apavora a maioria dos empreendedores. O termo **bootstrapping** remonta a um acessório criado no século XIX, e conhecido até hoje, para auxiliar pessoas a vestir botas e sapatos sem auxílio externo. No campo do empreendedorismo, a metáfora sugere uma empresa montada a partir de recursos e finanças dos próprios fundadores.



Trabalhar com recursos escassos não é agradável, porém não é essa a premissa da própria economia? Sejam suas reservas de capital da ordem de milhares ou milhões, seu projeto sempre possui um orçamento, em si uma limitação de recursos e, embora tal restrição seja relativa, ela sempre existirá como uma barreira além da qual nossa disciplina não deve nos permitir caminhar.

Se você tem uma boa ideia e agora “só precisa de investimento”, comece pensando que sua ideia pode não ser tão boa quanto parece. Se uma startup só gera resultados mediante o investimento de milhões, ela passa a ferir o seu próprio conceito. Os pesados investimentos são, em geral, de capital humano e intelectual, promovendo inovações e modelos escaláveis de investimento relativamente baixo e fácil reprodução. Em outras palavras, se o seu modelo pode produzir bilhões se milhões forem injetados, deve produzir um milhão a cada mil reais investidos.

Aí reside talvez a característica primordial do MVE, segundo os olhos do investidor: não é essencial injetar capital para que o modelo funcione, mas sim para que o mesmo seja reproduzido e multiplicado. De qualquer modo, uma startup conduzida por MVEs ampliará seu potencial de escalabilidade proporcionalmente a cada centavo investido, de forma similar à mostrada no gráfico acima.

“Investidores não buscam planos, mas modelos de negócio”, afirmam diversas publicações e artigos do segmento. Contudo, a sua empresa precisa de um plano de negócios, mas talvez não necessite tão urgentemente de um investidor.

Investidores injetam capital à medida que sua empresa precise. A ideia aqui é retirar todo o entorno do modelo inicialmente proposto para que este seja replicado tendendo a infinito. O montante investido possui muito mais características de capital de giro – ele irá cortar todas as árvores da encosta da montanha para que sua bola de neve se torne uma avalanche e cubra todo o mercado-alvo.

Um caso bastante conhecido, principalmente entre desenvolvedores de web e programadores, é o da startup americana Github, uma espécie de rede social e de compartilhamento para programadores. A rede se fez a partir do voluntarioso esforço de seus fundadores, que chegaram até mesmo a dispensar o ingresso de capital-anjo e investidores.

O caso Github¹⁷

Fundado em 2008 e hoje conhecido por programadores em todo o mundo, o Github, rede de compartilhamento de códigos e scripts, esteve longe de investidores até 2012, dispensando de modo declarado quase toda e qualquer oferta de injeção de capital que eventualmente aparecia e mantendo o negócio lucrativo e em rápido crescimento, a despeito da ausência de recursos externos.

Em julho de 2012, o investidor Andreessen Horowitz anunciou o investimento de US\$ 100 milhões na rede para programadores, avaliando a empresa em US\$ 750 milhões e coroando um dos maiores sucessos em termos de **bootstrapping** da atualidade.

Chris Wanstrath, PJ Hyett e Tom Preston-Werner iniciaram o Github em resposta a um problema – a ausência de uma boa ferramenta para compartilhamento de código por parte de programadores. Quando os três decidiram se dedicar integralmente à startup, aplicaram recursos próprios para constituição e abertura da empresa, em vez de buscar auxílio externo.

O grande desafio dos três foi custear a si mesmos enquanto o negócio ganhava corpo. Tom se dedicava ao Github e acumulava outro trabalho em jornada integral enquanto seus dois sócios aceleravam o empreendimento.

Eles pagavam a si mesmos um baixo pró-labore, o qual iria crescer em concomitância às metas de resultados da empresa em sua escalada. Com o avanço dos planos pagos do Github, os três foram pacientes e viram seus salários gradualmente subirem.

O resultado acabou vindo, e, após o ingresso de milhares de clientes pagos, a rede se tornou a mais popular do mundo entre programadores e desenvolvedores, e seus fundadores, alguns dos novos milionários da web 2.0.

Este caso demonstra claramente empreendedores com características dentro do MVE – eles perseveraram na dificuldade, pois acreditavam na sua ideia e já tinham a validação de *early-adopters*, e injetaram recursos próprios, além de tempo e capital intelectual, sabendo que o resultado viria. Por que, então, buscar recurso de investidores antes do tempo?

Investindo em pessoas

Modelos de negócios mudam com rapidez em startups e muitas vezes, ao final de betas e protótipos, se mostram diametralmente diferentes da proposta original. Segundo a visão de um dos maiores investidores desse mercado, Ron Conway, há uma única forma viável de mitigar os altos riscos de apostar nesses modelos: investir em pessoas, não em produtos. A visão de Conway é totalmente alinhada com nossa visão relacionada ao MVE.

O investidor Ron Conway (Google, Twitter, Square e PayPal) é um dos mais bem-sucedidos da atualidade. “Começamos com as pessoas em primeiro lugar. Achamos que as ideias com as quais empreendedores começam evoluem e se modificam drasticamente em relação a seu início e às vezes acabam irreconhecíveis. Por isso, nossa crença é investir em pessoas”, expõe sua filosofia¹⁸. O pensamento de Ron valida nosso conceito de MVE, que coloca a capacidade das pessoas envolvidas em um primeiro plano para somente em um segundo plano avaliar a ideia em si.

O igualmente bem-sucedido Reid Hoffman (LinkedIn, Facebook, Zynga e Flickr) dá bastante importância ao grau de alcance de produtos e serviços, mas afirma que não gosta de investir em startups que não saibam diferenciar seu produto da concorrência. Ou seja, a despeito de priorizar modelos de negócio em suas análises iniciais, considera indispensável o conhecimento de mercado por parte de fundadores.

Outro ponto levantado por Hoffman é o da geração de receita. O investidor parece dispensar quaisquer startups que planejem fomentar seu crescimento apenas em novas e maiores rodadas de captação de investimento. A escala tem de ocorrer em decorrência do produto ou serviço oferecido, não de infinitos e gradualmente mais volumosos recursos injetados na empresa.

Outros famosos investidores costumam destrinchar o “perfil social” dos fundadores das startups nas quais planejam investir. É esse o caso de Chris Dixon, cofundador da startup Hunch e investidor de empresas como Skype e Milo. Dixon costuma buscar informações a respeito dos fundadores nas redes, construindo seu perfil social a partir de informações de amigos, conhecidos, colegas e antigos empregadores. “O ambiente muda, você descobre falhas em seu conceito original, e bons empreendedores sabem se adaptar às mudanças. A única maneira de você saber isso é entendendo a paixão e coragem das pessoas envolvidas.”

O pensamento de Chris Dixon também é coerente com o conceito do MVE. Dixon investe quase exclusivamente em *seeds* e busca alta tecnologia, embora invista também em setores tradicionais da economia como forma de mitigar riscos.

PONTO DE VISTA:

PEDRO WAENGERTNER

Sócio-fundador da **Aceleratech**

Coordenador do Núcleo de Estudos e Negócios da **Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)**

Um dos responsáveis pela fundação da Aceleratech, a primeira aceleradora brasileira a operar dentro de uma universidade (a ESPM), Pedro Waengertner e seu sócio Mike Ajnsztajn trouxeram muito da experiência americana em aceleração de startups para o Brasil, com metodologia bastante centrada no processo da lean startup e na validação e esgotamento do MVP como forma de comprovar a eficiência não apenas de um modelo de negócio, mas de seus idealizadores.

MVP para quem?

Pedro reforça o caráter de ferramenta do MVP como meio de aprender rapidamente na interação de uma startup com seus potenciais e prováveis clientes. “Nesse contexto, o MVP serve muito mais para a startup do que para o investidor”, explica o professor.

A importância do MVP para os empreendedores é alcançar melhorias constantes no produto que será o definitivo, aprendendo a partir de falhas detectadas pelos próprios usuários. “É fundamental a disciplina dos empreendedores”, lembra Waengertner. A função da aceleradora, completa ele, é ensinar ao empreendedor esses conceitos e produzir métricas claras sobre o MVP e também sobre o trabalho dos fundadores da startup para os possíveis investidores do projeto.

Comprometimento

Pedro acredita que essa é a palavra-chave para a viabilidade de um empreendedor. “Quanto mais o empreendedor investir em seu negócio, mais ele demonstra comprometimento e dá segurança aos envolvidos.” Pedro comenta que não é raro ver empreendedores vendendo seus próprios bens como meio de conduzir seus projetos e mesmo abrindo mão de tempo e horas de lazer em prol dos ideais de sua nova empresa.

O aspecto emocional também é um fator relevante na busca do MVE. Para Waengertner, o empreendedor precisa mostrar a atitude e a vontade de transformar sua ideia em uma empresa de verdade.

Beleza não põe mesa

O empresário concorda que algumas startups que têm grandes nomes e líderes carismáticos associados à sua marca atraem certos investidores, que ele prefere classificar como “abaixo do radar”. Entretanto, Pedro não enxerga uma relação direta entre o carisma dos líderes e o sucesso de uma startup. “Não vejo nenhuma correlação entre líderes que aparecem ou associam sua imagem à empresa e o sucesso nos negócios.”

“O mais importante é o CEO apresentar comportamentos de liderança e postura ética e saber levar a empresa na direção correta. Carisma não tem relação com a qualidade do produto ou da empresa”, conclui Waengertner.

Empreendedores viáveis

Como se tornar um empreendedor viável? Como constatar que você já é de fato um empreendedor viável? O que é por definição um empreendedor viável? Vejamos algumas análises.

Já sabemos que a maioria dos investidores demonstra interesse por modelos de negócio, e esse quesito parece estar sendo cumprido, ao menos na maioria dos casos. Entretanto, bons ***pitches*** e MVPs vêm sendo constantemente deixados de lado, às vezes em favor de modelos de negócio pouco inovadores ou mesmo já desgastados. Em vez de questionarmos a análise e a avaliação dos investidores, que tal começarmos pela parte que nos compete como

empreendedores – nosso próprio perfil?

Deixemos de lado, já de início, choques de geração. Por razões óbvias, hoje encontramos uma incidência muito maior de representantes da geração Y entre fundadores de startups, mas eles não são os únicos. Muitos integrantes da geração anterior – apelidada de geração X –, e até alguns **babyboomers**, têm demonstrado bastante competência ao desenvolver negócios modernos e inovadores, criando startups de caráter disruptivo e alta escalabilidade. Somos absolutamente contra “geracentrismos” caricatos. O empreendedor viável pode ter qualquer idade, o importante é que detenha o conhecimento e as características descritas no MVE.

Em relação às gerações, o problema é simplesmente que o custo de oportunidade para empreender em gerações mais antigas é maior. É difícil correr o risco de ingressar em um negócio novo e arriscado para essas gerações, quando, em suas carreiras, tais empreendedores já atingiram um grau de sucesso considerável. Já para os integrantes da atual geração, o empreendedorismo se mostra apenas uma entre as muitas opções para o pontapé inicial de uma carreira.

O perfil de liderança e empreendedorismo é hoje muito benquisto por algumas empresas, em especial na hora de contratar trainees e recém-formados. É perfeitamente compreensível que se queira relacionar em seu currículo a participação em uma startup, mas, aos olhos do investidor, esse empreendedor dificilmente terá dedicação exclusiva ao negócio e decerto não trabalhará em prol da construção de um plano de negócios competente e sustentável – em outras palavras, não é um empreendedor viável. Sendo assim, a dedicação é uma das características importantes na análise do MVE. Uma startup não pode ser tratada como uma aposta na loteria; deve ser tratada, pelo contrário, como um novo negócio que carece de atenção e por vezes necessidade de “pivotar” de forma ágil.

Diversos outros fatores atentam contra a viabilidade de empreendedores. A visível falta de dedicação ao negócio, a carência de iniciativa, o domínio de apenas uma única disciplina, entre outros. Voltando ao conceito de MVE, chegamos a um consenso a respeito de sua definição:

MVE é o conjunto de características e perfis de um ou mais empreendedores que oferecem aos investidores ou aos próprios empreendedores a segurança mínima de que um modelo de negócio será

desenvolvido, de modo a gerar um plano de negócios sustentável e que gere retorno financeiro. ANDRÉ TELLES E CARLOS MATOS

A maioria dos investidores e fundos argumenta que o modelo de negócio é mais importante que um plano de negócios na hora de decidir por um novo investimento. Isso não significa, no entanto, que após o investimento tal hierarquia de valores não possa se inverter.

Além disso, a maioria dos problemas que inviabilizam startups e empreendedores está relacionada à falta de planejamento, seja de tempo, prioridades, custos e despesas ou vendas e marketing. Coloque-se no lugar do investidor: você aplicaria seu dinheiro em algum investimento sem ter a menor ideia de que rumo ele irá tomar?

O MVE é capaz de fornecer ao investidor não fatos e estatísticas consolidadas, mas bons indícios de seus próximos passos como empresa e negócio. E embora a exposição de tais planos não seja obrigatória durante ***pitch***s, certamente será imprescindível após o ingresso de um novo acionista ou a participação em um programa de aceleração ou graduação de startups.

Assim sendo, o mínimo planejamento é necessário, e, embora se possa dispensar o formalismo de um plano corporativo de negócios, ter objetivos, metas e prioridades delineados pode determinar a tênue linha que separa o sucesso de um negócio realmente viável do fracasso de uma ideia que não vai além de apenas mais uma apresentação de cinco minutos em uma rodada de startups.

Custos e despesas

Nós, os autores deste livro, já fomos diversas vezes procurados ou surpreendidos por empreendedores e fundadores de startups com a seguinte pergunta: “Quanto dinheiro peço ao investidor?”

Não é uma pergunta fácil e sem dúvida não pode ser respondida após o mero estudo de um modelo Canvas de negócio. A filosofia em voga no momento, da ***lean startup***, prega exatamente a redução de custos e aceleração do ciclo de conceituação, desenvolvimento e testes de modelos, porém não exclui custos iniciais de uma startup ou mesmo as despesas para aplicação de tal ciclo. Aí entra o primeiro aspecto de um MVE – seu esboço de plano de negócios prevê não apenas esse ciclo, mas seu custo, quais testes serão feitos

ao longo do tempo e despesas de uma estrutura mínima para realização e desenvolvimento dos protótipos que irão comprovar o modelo. Temos um fator intangível que é o tempo que o empreendedor irá investir, bem como o lapso de tempo necessário para que o modelo de negócio atinja uma fase de escala. O fator tangível são os custos iniciais do projeto. Aconselhamos o desenho de uma **timeline**, levando em conta testes de modelos e protótipos, custos de abertura de empresa, custo fixo e de manutenção de pessoal (se houver), gastos em marketing e em desenvolvimento – tudo isso, no caso de uma startup de tecnologia. Lembrando que, no cenário atual, a possibilidade de que um investidor apoie apenas uma ideia é bem mais remota que em tempos de criação de Facebooks. A pergunta que é mais fácil de ser respondida é se o empreendedor possui “fôlego” para sobreviver financeiramente a esse ciclo. Você possui esse “fôlego”? Ótimo, vá em frente e persista.

O MVE tem a habilidade de perceber que os custos iniciais de uma startup existem antes mesmo de um modelo ser posto em prática e envolvem não apenas a remuneração de eventuais funcionários, custo de aquisição de clientes e desenvolvimento de plataformas e produtos, mas também custos de regularização e estabelecimento do negócio ou empresa, tributos e taxas e despesas com reforço e divulgação de marca. Vários desses aspectos estão fora do escopo do modelo de negócio, porém são fundamentais para que se chegue à cifra a ser pedida para um investidor.

É certo que muito se fala em “valuation” quando se refere a startups, ou seja, o valor que uma determinada empresa tem no mercado em um determinado tempo de existência. Esse valor, porém, possui alguns conceitos intangíveis da valoração que dependem muito do ponto de vista. A valoração de uma empresa depende de uma série de fatores, como **brandequity**, receita atual, despesas, o potencial de escalabilidade, número de usuários ativos, taxas de crescimento e até mesmo meros palpites.

Tomando como exemplo companhias em **seedstage**, ou mesmo no estágio de maturação do conceito ou ideia, as concepções subjetivas de marca e percepção de mercado são inexistentes, e a valoração de equity deverá estar muito mais baseada nas projeções de receita e despesas, custo de aquisição e índice de conversão de usuários e folha de pagamento e fornecedores projetados. Infelizmente, não é isso que em geral ocorre, e não são raros os casos de sub ou supervalorização do investimento.

Na subvalorização do investimento, empreendedores acabam estimando de forma excessivamente otimista os custos fixos e variáveis do próprio negócio e acabam firmando compromissos junto a investidores e recebendo somas que se mostram insuficientes para garantir o mínimo de capital de giro ao negócio. Nesses casos, ou o investidor ajusta seu aporte e participação, ou o empreendedor se vê pressionado a gerar resultados inviáveis.

Na supervalorização, muitas startups acabam cedendo participações maiores que o necessário em troca de investimento, quando poderiam partir para a fase de escala com aportes mais humildes. Por vezes, o excesso de caixa leva a negócios promissores, ainda que empreendedores acabem com menor participação em suas empresas. Contudo, muitas vezes a excessiva injeção de capital acaba resultando em projeções otimistas demais e levando a contratações, gastos e despesas supérfluos que levam a empresa a uma situação insuportável de custos, quando na verdade a operação surtiria o mesmo efeito com estrutura muito mais leve. No caso de supervalorização, muitas vezes pulam-se fases de validação, e a empresa é exposta ao mercado por meio do marketing em um momento inapropriado.

Do mesmo modo, em programas de aceleração, por exemplo, o investimento relativamente mais baixo em relação ao **equity** pode parecer injusto, mas sem dúvida leva em conta o ativo intangível do programa em si. Empreendedores costumam interpretar suas recém-fundadas marcas como valores intangíveis, mas têm dificuldades em aceitar investimentos intangíveis no caso de aceleradoras, investidores-anjo ou mesmo mentores. Conhecimento e consultoria são serviços que possuem um custo, e esse recurso está sendo diretamente investido em sua empresa nascente. O programa americano Y Combinator, por exemplo, costumava destinar aportes de US\$ 15 mil por participações em torno de 6% de suas companhias incubadas. Isso implica em um **valuation** médio de US\$ 250 mil para as startups participantes do programa. Entretanto, se considerados conhecimento, suporte e consultoria como serviços de custo similar ao aporte financeiro, na verdade poderíamos dizer que a Y Combinator investe US\$ 30 mil em suas empresas incubadas, as quais possuem **valuation** médio de meio milhão de dólares.

O MVE, desse modo, conhece as necessidades de ingresso de capital em seu negócio, ao menos de forma estimada, para que haja mínimo capital de giro para a chegada à fase de escala. Do mesmo modo, reconhece a

necessidade de recursos não financeiros para concretização e manutenção de seu modelo e posteriormente de sua estratégia de negócio.

Contratações: o divisor de águas

A cultura de startups e o ambiente colaborativo e de parceria criado pelo empreendedorismo moderno trouxeram um novo desafio às empresas nascentes. É difícil resistir ao impulso de envolver amigos e conhecidos em um novo negócio que desponta e consegue fundos e investimento, mas acertar nas contratações iniciais é o grande divisor de águas na história de uma startup: seja rumo ao sucesso ou ao fracasso total.

Começando já pela equipe de fundadores, em geral colegas, amigos ou conhecidos entre si, embora não obrigatoriamente, os constituintes iniciais de uma startup tendem a possuir laços que transcendem os interesses relacionados ao negócio em si. É importante, após a validação do modelo de negócio, afastar os laços não empresariais das novas e, por vezes, necessárias contratações. É claro que alguns de seus amigos podem ser a resposta certa em termos de mão de obra, mas certamente o motivo disso não é a amizade ou relacionamento que os mesmos possuem com você.

A consultora de RH para pequenas empresas Marla Tabaka, articulista da publicação INC, sugere alguns passos para evitar riscos e manter o foco das contratações em linha com a estratégia traçada para sua startup¹⁹.

Voltando ao quesito custos, o primeiro passo sugerido por Marla é manter as contratações em linha com as projeções financeiras vigentes em sua empresa. “Calcule os custos associados a cada nova contratação e até que ponto sua receita e lucros projetados podem suportar esse novo custo”, argumenta ela.

Marla ainda sugere que a startup mapeie exatamente quais serão as novas incumbências e responsabilidades do novo posto, preenchendo lacunas dentro da estratégia de negócios da empresa, e não apenas ampliando o número de braços envolvidos no processo.

A consultora ainda deixa duas orientações importantes: manter a hierarquia horizontalizada e considerar os tenebrosos “custos acessórios”. Muitas startups de hoje “douram a pílula” ao anunciar vagas com títulos e cargos de destaque, quando na verdade são empresas com alguns poucos funcionários. CEOs, CIOs, CTOs, diretores e outros cargos de renome e status trazem

consigo custos referentes à posição, principalmente em relação à psicologia dos candidatos. A sobrevalorização desses primeiros profissionais pode comprometer o orçamento de sua empresa, ao mesmo tempo em que a contratação de diretores por salários baixos em um primeiro momento pode criar discórdia dentro do quadro de colaboradores no futuro, quando for necessário efetuar contratações com salários em linha com os padrões de mercado. Por exemplo, como suportar um quadro no qual seu diretor de marketing recebe menos que um programador?

Salientamos a importância de provisionamento de caixa para arcar com custos futuros que envolvem cada contratação, como impostos tributários, rescisões e até mesmo processos trabalhistas.

Discrepâncias salariais e de encargos causam problemas em grandes corporações, nas quais o contato e o relacionamento entre as pessoas não é tão próximo; em startups, podem ser desastrosas. O MVE passa a percepção de prioridade e responsabilidade na escolha de colaboradores, sócios e mão de obra – sua postura demonstra claramente que o objetivo final é o de colocar em prática um plano de negócios bem-estruturado, e os recursos humanos são apenas uma peça da engrenagem para fazer a empresa rodar.

A concepção da startup dentro do escopo do MVE emprega os esforços dos sócios para preencher as demandas das áreas necessárias para validação do modelo – as áreas sensíveis ou deficitárias, desde o início, já possuem um plano de contratações, com respectivo orçamento e ***budget*** determinados, no que já pode ser apresentado como um esboço da estratégia de recursos humanos do futuro plano de negócios da empresa. Não se trata apenas de mencionar que profissionais você precisa, mas a que custo e para quê.

Estratégia conservadora

Em pesquisa recente da Panteia/EIM financiada pelo governo holandês, comprovou-se que empresas que adotam uma estratégia mais conservadora em termos de novas contratações durante o estágio de startup possuem maiores chances de sobrevivência e retorno do capital investido, sendo essas chances maiores na área de serviços do que na de produção de bens²⁰.

Conservadorismo não significa necessariamente não contratar, mas sim observar alguns equívocos e condutas que possam causar posteriores complicações para o bom andamento do negócio, seja em termos financeiros

ou mesmo de relacionamento. O conservadorismo, do ponto de vista do empreendedor mínimo, evita alguns erros bastante comuns no segmento, como por exemplo:

- > **CONTRATAR ALGUÉM** apenas com base em relacionamento pessoal anterior à constituição da empresa ou negócio;
- > **ADMITIR COLABORADORES** em razão de suas necessidades pessoais ou profissionais, vulgo “dar uma força”, sem saber ao certo como e onde exatamente essa pessoa irá contribuir;
- > **AMPLIAR O QUADRO DE SÓCIOS** apenas como uma forma torpe de “contratar” profissionais que você não poderia bancar de outro modo;
- > **ADMITIR COLABORADORES** que possam “ajudar aqui e ali”. Uma função definida e bem descrita, com tarefas e responsabilidades de cada um é essencial nos estágios iniciais de uma startup;
- > **CONTRATAR EXCESSIVA MÃO DE OBRA** apenas para aliviar os fundadores de tarefas que consomem tempo. Essa prática pode levar à admissão de vários funcionários com perfis e características similares, gerando excesso de recursos humanos para algumas tarefas e déficit para muitas outras;
- > **INICIAR CONTRATAÇÕES** sem conhecer exatamente o escopo de cada uma das funções e cargos envolvidos.

As consequências de um quadro de funcionários e colaboradores inflado vão muito além da “conta que não fecha”. Muitas empresas nascentes, vencedoras de rodadas de **pitch**es e já financiadas por investidores e fundos em rodadas preliminares, quando carregando pesadas folhas de pagamento, acabam submetidas a uma pressão por resultados que leva inevitavelmente a uma migração prematura para o estágio de ganho de escala.

Com um contingente caro, pressionadas para produzir receita e encurraladas pelo seu próprio tamanho, as startups levam à fase de escala produtos e serviços ainda não preparados e validados para um confronto definitivo com o mercado, e acabam colocando todos os seus esforços em uma cruzada por lucros que não levará a lugar algum.

O MVE possui linhas claras em sua estratégia de contratações que permitem o avanço do modelo pelos estágios da descoberta da solução para o problema, sua validação, o ganho de eficiência e somente então a formulação de uma estratégia para o ganho de escala.

Modismos e tendências: significados diferentes

Não é fácil distinguir modismos de tendências, especialmente em uma era pautada por mídias sociais. No segmento de startups, grandes tendências acabam se revelando modismos passageiros, e alguns pequenos modismos se convertem em tendências duradouras. O empreendedor com as características do MVE tem o feeling para saber detectar e diferenciar tendências de modismos. Detectar uma tendência e ser pioneiro em um determinado segmento pode ser um grande diferencial competitivo. Após detectada a tendência e validada sua viabilidade econômica, a agilidade no desenvolvimento da ideia se faz fundamental.

Sem dúvida, a internet é um grande fator de facilitação de acesso ao empreendedorismo na atualidade, mas isso não significa que apenas modelos de negócio pautados em novas mídias e plataformas possam prosperar. O acesso à internet cresce rápido, principalmente em sistemas móveis, porém alguns dos problemas enfrentados pelo público ainda envolvem uma enorme parcela física, o que faz com que muitas vezes a plataforma **mobile** seja apenas mais um canal, e não o foco de uma estratégia de negócios. Muitos empreendedores levados por modismos, não tendências, focam seus produtos ou serviços em um aplicativo **mobile** ou para o Facebook. Há que se ter muito cuidado com essa opção, principalmente no que diz respeito a alcance e segmentação.

Um produto ou serviço rapidamente escalável certamente utilizará mídias sociais e sistemas **mobile** como canais, porém pode estar na verdade resolvendo um problema que está muito além da web, no cotidiano das pessoas e em sua vida fora do ambiente da rede. O iPod de Jobs foi um grande exemplo desse tipo de produto – embora na época a Apple não pudesse ser classificada como uma companhia startup, todo o modelo de negócio por detrás do **gadget** esteve pautado em uma filosofia muito semelhante e também incorria em um risco muito similar ao enfrentado por qualquer companhia nascente. O produto lançava mão da experiência de outras gerações de **gadgets** como **benchmark**, tal qual o Walkman ou o Discman, porém os riscos não eram menores por essa razão.

Na ocasião, **players** MP3 já eram populares no mercado – uma tendência –, e o iPod surgiu quase como um modismo, mas em poucos anos substituiu todos os demais **players** do mercado, passando a ser a tendência, inclusive em todas as suas gerações posteriores e evoluções, entre elas o iPhone e o iPad.

O caso Dollar Shave Club

Assim como a onda de compras coletivas, os serviços de assinatura para a aquisição de produtos surgiram como uma forte tendência no meio on-line. As propostas são das mais variadas – seleções mensais de bebidas, produtos de higiene pessoal, presentes e todo tipo de quinquilharias. A maioria dos serviços se vale da curiosidade e impulso de consumo por produtos novos e diferentes, atacando segmentos de público específicos para vender itens em “pacote” e de forma contínua, cobrando um preço fixo de assinatura do cliente.

Entre a variada gama de itens comercializados, o ***Dollar Shave Club***, que recentemente angariou mais US\$ 9,8 milhões em aportes, vem mostrando impressionantes força e proliferação no mercado norte-americano. Seguindo o “modismo” das compras por assinatura, o ***Dollar Shave Club*** possui uma vantagem sobre grande parte de seus concorrentes, além de seus bem-sucedidos e divertidos virais: o produto ofertado atende a uma necessidade e a um público que compreende metade da população economicamente ativa dos EUA, e não a impulsos ou desejos de compra apenas.

O modelo é simples – três categorias distintas de lâminas de barbear são vendidas em pacotes, com entrega mensal. A escala garante preços competitivos em relação ao varejo tradicional para lâminas que não são melhores nem piores que aquelas encontradas em qualquer farmácia. Os clientes podem achar o produto a preços menores no mercado, porém sem a facilidade do recebimento mensal em casa. Uma excelente estratégia de comunicação e divulgação assegurou o posicionamento da startup, que agora já passa de sua fase de escala rumo à sustentabilidade do negócio, afinal, mesmo que a barba por fazer volte à tona algum dia, deverá ser apenas mais um modismo.

Porter e o mito da inovação

Muitos fundadores de startups posicionam seus produtos como inovadores o suficiente para não possuírem concorrentes ou similares no mercado. Convenhamos, que base mercadológica e de pesquisa têm esses empreendedores para situar seus produtos, serviços ou soluções desse modo? Publicidade, você faz de dentro para fora, e não no sentido inverso. Acreditar

que concorrentes, sucedâneos e similares não são ameaça é o primeiro grande passo rumo ao penhasco em qualquer plano de negócios.

Como autores deste livro, somos particularmente adeptos dos conceitos inovadores, mas também das teorias tradicionais da administração e marketing altamente validadas, que muitas vezes são deixadas de lado por conta de conceitos inovadores que são simples releituras, como é o caso das cinco forças de Michael Porter. Uma análise gráfica simples analisa cinco forças que devem ser aceitas e negociadas por qualquer empresa para prevalecer em um mercado. Ao centro, Porter começa com a própria batalha entre os concorrentes presentes em um mesmo segmento.

Aí começa o mito da inovação – ainda que sua empresa possua um produto ou serviço disruptivo o suficiente para não possuir concorrentes diretos em um mesmo segmento, ele ainda está sujeito pelo menos a pressões de outras quatro forças, que podem determinar o sucesso ou o fracasso da empreitada:

- > **O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES OU USUÁRIOS:** *não importa se o seu produto é único no mercado em que atua. Para seu usuário, não há limites, e as pressões por maior qualidade e menor preço são constantes. Mercados de demanda em rápida expansão podem criar um ambiente de escala para startups, porém produzem clientes que evoluem de forma dinâmica, variando perfis, buscando novas versões ou atualizações e exigindo preços mais competitivos à medida que novos concorrentes surjam no mercado;*
- > **O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES:** *embora, a depender do produto ou serviço, sua startup possa lançar mão de diversos fornecedores, ela está necessariamente sujeita aos altos e baixos nos mercados em que todos os seus fornecedores atuam – isso inclui o mercado de trabalho. A simples adoção de uma linguagem de programação específica, por exemplo, pode inviabilizar todo um projeto, caso a demanda por desenvolvedores especializados exija o pagamento de salários muito acima da média de mercado;*
- > **AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES:** *sua empresa pode até ser inovadora ao ponto de ser pioneira e criar um novo e promissor mercado, mas outras virão. E quanto melhor você esteja preparado para concorrer com esses “novatos”, melhor. Um caso notório de fragmentação de mercado decorrente da entrada de diversos novos players é o segmento de compras coletivas. Empresas como Groupon, Peixe Urbano e outras criaram mercados completamente desconhecidos até então – para posteriormente dividi-lo com centenas ou talvez milhares de websites com similar proposta;*
- > **AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS:** *produtos inovadores e únicos muitas vezes não vingam. O gosto do consumidor explica grande parte dos*

casos, mas por vezes a solução “não tão inovadora” já presente no mercado atende a demanda de forma mais eficiente. Em outros casos, um produto inovador encontra concorrentes a partir de sua fase de utilização, passando a compartilhar um mercado novo com produtos que já estão há mais tempo em linha, mas simplesmente não eram utilizados para um determinado fim.

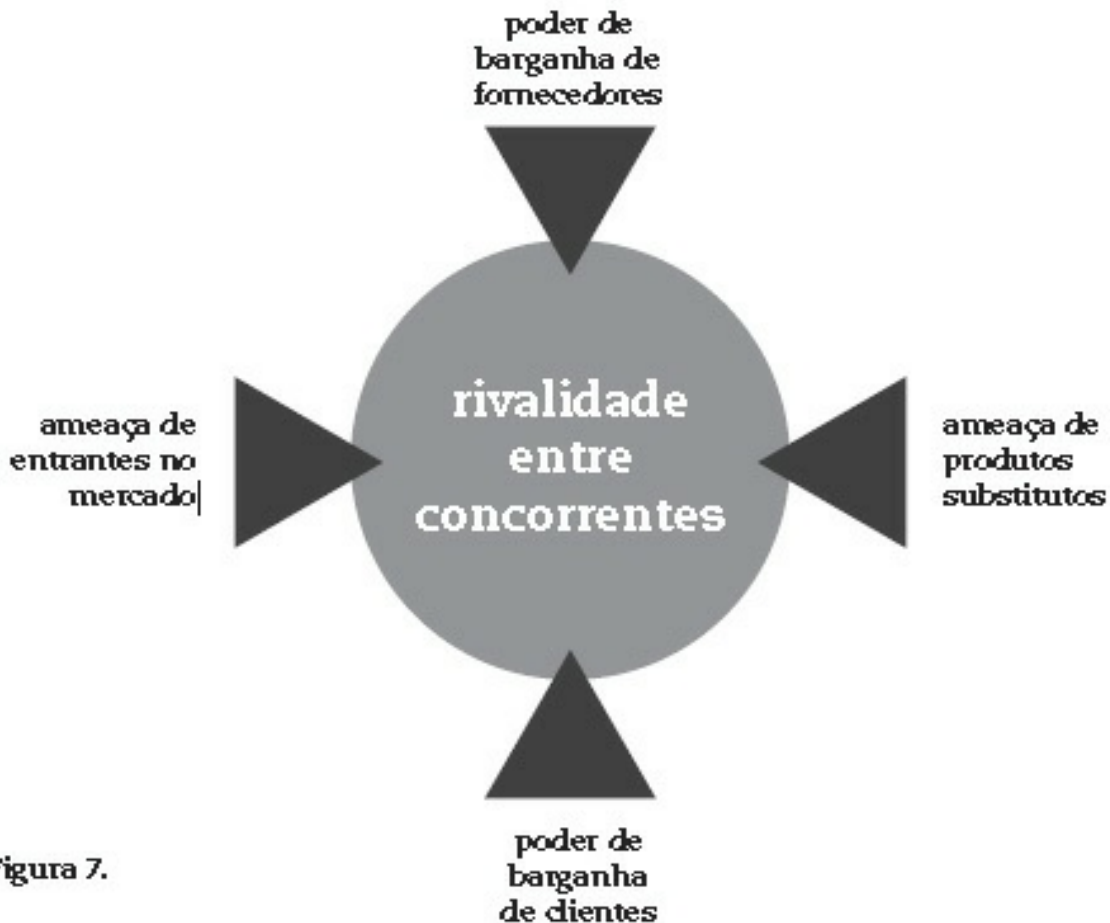


Figura 7.

Toda inovação, disruptiva ou não, marca um ponto na linha do tempo. Um plano de negócios bem estruturado estende esse ponto, tornando-o um segmento. Produtos inovadores levaram grandes companhias até hoje à liderança de mercado, porém a ausência de um plano bem estruturado e constantemente reformulado e estudado fez com que **benchmarks** simplesmente desaparecessem, apenas para cederem mercado à próxima grande inovação – nesse ponto, chegamos talvez aos dois conceitos mais importantes ligados a um bom plano: sustentabilidade e continuidade.

Ainda assim, é evidente que uma teoria não exclui a outra, de modo que o modelo de Porter por si só não demonstra algo que talvez seja o aspecto mais importante de toda a tendência contemporânea de modelagem de negócios: o

foco no valor criado para o cliente. O modelo de Porter oferece um “overview” com o qual é possível situar a empresa e seu modelo no contexto da concorrência de mercado, e observar e constatar vantagens e desvantagens competitivas. Ainda assim, vale lembrar que nenhuma vantagem é indefinidamente sustentável (o próprio Porter deve ter tomado ciência disso na recente derrocada de seu grupo empresarial).

Estratégias que nunca cessam

Um produto inovador e um grande modelo de negócio – esse filme já foi exibido muitas vezes nas décadas de 1970, 1980 e 1990, tendo como protagonistas grandes nomes da indústria de tecnologia, como Apple, Compaq, Atari, Sega, entre outras. Todas essas empresas, sem exceção, ingressaram com produtos inovadores em mercados muitas vezes inexistentes, mas algumas nem sequer sobreviveram para ver a alvorada do milênio. A cultura de startups é algo novo, mas sua existência remonta às garagens habitadas por fanáticos por computadores e transistores, 30 ou 40 anos atrás.

Em primeiro lugar, toda empresa possui altos e baixos, muitos deles inclusive fora do controle de sua gestão, como os consumidores, por exemplo. Grandes crises afetaram a economia mundial desde os primeiros passos da era da informação e levaram muitos empreendedores ao relento. Para outros, planos de gestão de crise e reformulações constantes na estratégia, marketing e mesmo quadro de funcionários proporcionaram uma vida útil maior em seus negócios, que perduram até hoje.

A continuidade entra aí como o fator de prevalência no mercado. Empresas que foram abertas o suficiente para admitir as dificuldades e até mesmo o fracasso de suas ideias e concepções passaram, embora não ilesas, pelas duras provas do empreendedorismo. Para os planos de negócios de visão curta e dogma excessivo, no entanto, restou a memória ou participações de mercado que mal se aproximam daquelas que esses grupos já tiveram um dia.

O caso Atari

Se tivesse sido criada hoje, a Atari certamente seria uma startup. Fundada em 1972, a empresa chegou ao sucesso e atingiu uma pujante fase de escala

quase que instantaneamente, mesmo para os padrões atuais, produzindo jogos **arcade** para fliperamas e ganhando grande parte do mercado com títulos inovadores e constantes lançamentos. Com a chegada do console Atari 2600, em 1978, a empresa logo chegou ao auge, criando todo um novo mercado de jogos eletrônicos para uso pessoal. Em meados dos anos 1980, a empresa iniciou uma trajetória de erros estratégicos que fariam com que o grupo jamais pudesse repetir o sucesso do final dos anos 1970.

Os jogos do Atari 2600 são a marca registrada da empresa, mas o caráter inovador da marca não parou por aí. Em 1985, o Atari ST foi o primeiro computador pessoal a utilizar uma interface gráfica similar ao Windows, rivalizando com sistemas da época como o Amiga, da Commodore, e o próprio Macintosh, só que com preços mais baixos.

Os empreendedores que fundaram a Atari, Nolan Bushnell e Ted Dabney, venderam a companhia para a Warner em 1976, por um valor próximo de US\$ 30 milhões. Sob o comando da Warner, a Atari atingiu o auge com o console 2600, que teve novas versões lançadas. A empresa também ingressou no mercado de computadores pessoais com o Atari 800, conseguindo algum sucesso, embora longe dos números do concorrente Apple II.

Entre o final dos anos 1970 e começo dos 1980, concorrentes começaram a inundar o mercado, tanto de videogames como de computadores, criando uma guerra de preços sem precedentes. Com o relativo insucesso do Atari 5200, em 1982, sucessor do primeiro console, a Warner começou a ter problemas com a subsidiária, que chegariam ao limite com o “crash da indústria de videogames”, entre 1983 e 1985.

A crise da indústria americana de games derrubou o faturamento desse segmento de US\$ 3,2 bilhões em 1983 para cerca de US\$ 100 milhões em 1985, uma queda de quase 97%. Fracassos imensos em games como Pac-man e E.T., a competição massiva de computadores pessoais e problemas com perda de direitos autorais em diversos jogos arrasaram o setor e levaram a Atari a ser novamente vendida ao investidor Jack Tramiel, em 1984, que criou a Atari Corporation. Tramiel aproveitou estoques e lançou alguns produtos em fase final de concepção, revertendo prejuízos e fechando 1984 com lucros de US\$ 25 milhões, a despeito da crise.

Contudo, após 1985 a empresa lançaria diversos produtos sem expressão com grande alvoroço, como o portátil Atari Lynx (1989) e o sistema Jaguar (1993), perderia alguns processos milionários e chegaria até 1996 vencendo

um desses embates judiciais, porém sem mais forças ou produtos para voltar ao mercado de modo significativo.

Em 1996, Tramiel “fundiu” a Atari com a fabricante de HDs JTS, que no mesmo ano venderia a famosa marca de videogames para a Hasbro Interactive pela insignificante soma de US\$ 5 milhões. Algumas outras trocas de controle ocorreram após o ano 2000, envolvendo a francesa Infogrames e a japonesa Namco Bandai, mas, desde 2005, a Atari acumula prejuízos na casa de dezenas de milhões. Repare como o caso Atari ilustra bem o mito da inovação e as forças de Porter. Essas forças muitas vezes são incontroláveis, e é aí que aparece uma variável também incontrolável chamada sorte.

Um plano NÃO é baseado em ideias

Estamos na era da supervalorização das ideias. Não há nada de errado em encorajar a criatividade e abrir espaço para novos conceitos e olhares sobre o mundo. Entretanto, planejamento e organização não são baseados em ideias, mas principalmente em constatações e investigações. Quando há criatividade sem metodologia, pouco se concretiza. Lembrando que quando você está na fase de criação de algo, não é necessário reinventar a roda: em muitos segmentos de mercado, inovações não querem dizer invenções, e sim melhorias significativas em algo que já existia.

As constatações e análises feitas para construção de um plano de negócios definirão diversos aspectos da startup em sua fase de operações, entre eles:

- > **FUNÇÕES E INCUMBÊNCIAS:** *quem fará o que e como, a partir de perfis traçados com competências e pontos fortes de cada um dos fundadores e colaboradores da nova empresa;*
- > **POSIÇÕES FINANCEIRAS:** *quanto será necessário investir no negócio e qual o capital de giro mínimo para manutenção da estrutura criada, com evoluções, projeções e tempo estimado de retorno do investimento;*
- > **MARKETING:** *definição de estratégias para o produto ou serviço oferecido, com análise de riscos e orçamentos traçados em linha com o posicionamento financeiro;*
- > **CRONOGRAMA:** *estabelecimento de prazos e metas para cada uma das ações planejadas;*
- > **ANÁLISE DE RISCOS:** *identificação de ameaças ao modelo de negócios e estabelecimento de ações para sua mitigação;*
- > **CENÁRIOS E IMPREVISTOS:** *análise preliminar de cenários e possíveis*

pivots ou desdobramentos do modelo que permitam contornar situações adversas ou falhas na etapa de validação junto ao consumidor ou cliente;

- > **PONTOS FORTES E FRACOS:** *conhecimento da concorrência e de como ela influencia nos pontos sensíveis de seu produto ou serviço;*
- > **AVALIAÇÃO E CONTROLE:** *como monitorar e gerar métricas para análise de dados.*

O plano de negócios deve ser um documento vivo que evolua de acordo com os acontecimentos que cercam o dia a dia das operações de uma empresa. A cada nova variável estabelecida, muda-se e ajusta-se o plano de modo a garantir que o modelo preconcebido possa sobreviver. Foi-se o tempo em que se criavam planos de negócio para os 12 meses subsequentes. Eles podem até servir de base, mas os empreendedores devem estar atentos aos constantes “pivoteamentos” necessários em um ambiente instável.

No escopo do plano, soluções criativas são sempre bem-vindas, desde que devidamente analisadas e validadas. Não há espaço para pressuposições e “achismos” em um plano – sem dúvida, um “insight” pode levar uma companhia ao topo, mas uma conclusão precipitada pode levá-la à falência.

Para não depender de suposições, os empreendedores devem buscar conhecer o mercado no qual pretendem atuar e analisar possíveis desdobramentos de sua empresa nesse contexto, bem como desses mercados em si, em relação ao contexto macroeconômico em geral. A esse tipo de estudo, se dá o nome genérico de “análise de cenários”.

Análise de cenários

Conjecturas são necessárias nos negócios. É impossível prever o futuro com exatidão, mas podemos nos limitar a conduzir “ensaios”, inserindo as variáveis que conhecemos em situações que potencialmente possam ocorrer, antecipando o comportamento de nosso negócio em situações de crise ou benéficas e corrigindo vulnerabilidades em relação a esses possíveis “cenários”.

Embora o caráter inédito e prematuro de uma startup não torne possível, ou mesmo necessária, a elaboração de complexos modelos e cenários, algumas análises simples podem colocar à prova o MVP, e também o MVE, em relação ao que está por vir.

Existem diversas ferramentas para análise e estudo de cenários, mas aqui

utilizaremos uma bastante conhecida e já difundida no meio empresarial: a análise SWOT. De forma gráfica e simples, o diagrama dessa ferramenta expõe pontos fortes e fracos da empresa ou modelo de negócio, bem como avalia ameaças e oportunidades que possam surgir. A disposição desses itens prepara uma startup para traçar planos estratégicos que possam reduzir ou mitigar riscos e pontos vulneráveis de seu modelo em relação ao mercado, da mesma forma que permite priorizar esforços em pontos fortes e oportunidades, evitando desperdícios e facilitando a fase de escala do negócio.

Das relações entre os tópicos dispostos nesses quatro itens, podemos distinguir diferentes tipos de estratégia:

- > **PONTOS FRACOS EM CONJUNÇÃO COM AMEAÇAS:** *demandam estratégias para sobrevivência do negócio. Toda vez que um ponto fraco da startup é diretamente exposto a uma ameaça externa, um plano deve ser traçado de modo a garantir a sobrevivência da empresa, até que o ponto fraco seja remediado ou a ameaça se extinga;*
- > **PONTOS FRACOS EM CONJUNÇÃO COM OPORTUNIDADES:** *demandam estratégias de crescimento e melhoria. O ambiente externo oferece uma oportunidade relacionada com um ponto fraco da startup – isso implica que a empresa possui chances de crescer e ganhar aprendizado, solucionando o foco de fraqueza e revertendo o quadro para preencher a oportunidade oferecida;*
- > **PONTOS FORTES EM CONJUNÇÃO COM AMEAÇAS:** *apesar das ameaças, sua startup já detém uma posição no mercado – a questão estratégica aqui é mantê-la. Avançar ou tentar combater diretamente a ameaça pode colocar em risco uma posição já conquistada, de modo que um recuo ou a manutenção da posição pode ser a decisão mais acertada;*
- > **PONTOS FORTES EM CONJUNÇÃO COM OPORTUNIDADES:** *quando uma startup encontra uma oportunidade que possui relação direta com um de seus pontos fortes, surge a chance de partir para uma estratégia de desenvolvimento e sustentabilidade. Apesar do cenário positivo, empresas por vezes perdem a chance de garantir a sustentabilidade de seus negócios, otimizando suas ações durante um período de grandes oportunidades.*

Projeções “com o pé no chão”

Mesmo especialistas financeiros costumam dizer que produzir projeções de faturamento, vendas, lucratividade e desempenho é mais arte do que ciência – isso não quer dizer “chute”, indo diretamente ao ponto. Startups são negócios

de alto risco e, por isso mesmo, elevado retorno, porém projeções astronômicas, com base em números de “likes”, “retweets” ou qualquer outro dado de teor econômico subjetivo podem ser um caminho rápido e atrapalhado para a cova.

Estamos na era das letras garrafais. Nela, um grande número substitui uma série de planilhas, porém muitos esquecem que por trás de todo grande número, existe uma excelente explicação – é nela que nos concentraremos.

Em um negócio arriscado como uma startup, as projeções de lucratividade devem olhar diretamente para a margem nos produtos e serviços idealizados, e de forma unitária. Exceto em casos onde sua escala já atinge milhões ou até bilhões de unidades, é bom que sua margem esteja próxima de 50% ou mais. Custos variáveis ou imprevisíveis são verdadeiros assassinos para pequenas empresas, especialmente no caso de startups, onde até mesmo investimentos feitos por agentes externos são em geral totalmente empregados para formação de capital de giro e caixa. Se seu produto acaba de sair do papel e você prevê ganhos futuros com base na “viralização”, mas não fecham a conta quando dispostos individualmente, enxugue seus custos e volte para a prancheta, pois é provável que você esteja criando um pequeno incinerador de cédulas monetárias.

Outro número mágico em projeções de startups é o **market-share**. Confortavelmente, muitos empreendedores lançam em seus powerpoints metas de ganho de “1% a 5%” do mercado. Não é porque você chutou baixo que sua projeção vai ser viável – uma estratégia embasada e fundamentada para alcance de 30% de um mercado delineado e específico pode soar mais factível do que um objetivo de atingir “0,5% do mercado mundial de dados”.

Projetar o capital de giro necessário para rodar o negócio é essencial. A pergunta mil vezes ouvida sobre quanto pedir a um investidor será provavelmente respondida após o cálculo desse fator. Para se chegar ao investimento necessário, é preciso estabelecer o período de tempo para emprego desse novo capital, seu giro e um “quantum” adicional, para eventualidades e impulsão de uma próxima etapa de maturação, na ausência de novos aportes.

Por fim, nenhuma projeção financeira e de desempenho faz sentido caso não acompanhe a evolução das hipóteses que definiu. A partir de uma primeira projeção, convém realizar atualizações e mesmo novas projeções a partir de metas iniciais alcançadas ou não, pelo menos de modo trimestral.

Business Plan Framework

Construir um plano inicial de negócios para uma startup não é tarefa de outro mundo. Pelo contrário, pela natureza embrionária da empresa, elaborados e complexos modelos de planejamento de grandes organizações podem ser dispensados, embora um mínimo de ciência no cálculo de metas e projeções nunca seja demais.

Um bom plano começa com os objetivos e a razão da existência da organização. Tendo isso definido, é necessário que a empresa possua valores que serão seguidos e pautarão a formação e a busca das metas dentro da nova empresa.

As antigas premissas de missão, visão e valores

Você já deve ter visto a Missão e a Visão de alguma empresa emoldurada em um quadro de parede. Mas, na prática, a suposta empresa não pratica esses valores, tampouco lembra que aquele quadro ainda existe.

Nas organizações tradicionais, o uso dessas três definições já se tornou comum, embora em muitos casos seja empregado de forma distorcida. Em uma startup, a missão talvez seja ainda mais importante, uma vez que mesmo em rodadas de **pitch** e apresentações iniciais de seu modelo, essa nova empresa precisa a todo momento justificar sua existência, sua missão ou, como preferem chamar mais recentemente, seu “propósito”. Uma ideia mais ampla proporciona as linhas gerais de uma startup, como por exemplo “reduzir a espera em consultórios médicos” ou “conectar pessoas de diferentes classes sociais via mobile”. A partir desse conceito inicial, é possível elaborar um pouco mais a missão de sua startup, tendo como foco a resposta aos seguintes questionamentos:

- > **O QUE A EMPRESA IRÁ FAZER?**
- > **COMO IRÁ FAZÊ-LO?**
- > **POR QUE O FARÁ?**
- > **PARA QUEM IRÁ FAZER?**
- > **ONDE IRÁ FAZÊ-LO?**

O passo seguinte é delimitar a visão de sua startup. De fato, o conceito de visão está bastante relacionado aos objetivos traçados pela startup – em geral empresas com modelos ambiciosos que visam a uma escala rápida e dinâmica. De qualquer modo, a visão não precisa ser uma meta tangível e previsível. Pelo contrário, deve apontar para um objetivo ambicioso que possa sempre ser perseguido pela empresa.

Em uma abordagem simples, supondo que todas as propostas, planos, metas e objetivos da empresa serão cumpridos no futuro, qual seria o perfil dessa organização ideal – ou sua “visão” do negócio?

O tópico seguinte – os valores – está, nas startups, muito relacionado à cultura de colaboração e inovação. Os valores da empresa são pressupostos inegociáveis, relacionados à sua conduta, postura perante o mercado, clientes, fornecedores e colaboradores e ética. Em startups, bons valores são essenciais como um fator de geração de motivação entre fundadores e funcionários, para o cumprimento da missão e estabelecimento do caminho certo rumo à visão da empresa.

Valores comuns em startups, por exemplo, incluem inovação, valorização de ideias, cultura de colaboração e compartilhamento, entre outros. O mais importante é alinhar tais valores com a imagem que você está vendendo do seu negócio com a real cultura e o ambiente da empresa.

Teses e hipóteses

No conceito clássico, falamos de hipóteses e teses. Em startups, nos referimos ao problema, sua solução e, posteriormente, à validação da solução proposta. Felizmente, somos incansavelmente preparados durante a graduação para a construção desses modelos, em monografias e trabalhos de conclusão de curso. Porém, na hora de propor um novo modelo de negócios, por vezes nos esquecemos do elementar.

Sem penetrar de modo profundo no modelo, o problema e a solução proposta são itens sempre cobrados por investidores e interessados no ramo de startups. Sem uma boa hipótese, ou seja, uma solução proposta para um problema detectado, uma startup nem sequer existe. Dentro do universo empresarial, uma startup em **seedstage** é quase um teorema, mas nunca deve ser tratada como um postulado ou axioma.

Nós, os autores deste livro, temos forte formação em comunicação e

marketing, além de sermos empreendedores natos, mas, se há algo que ambos aprendemos, é o respeito aos números. O teorema é uma afirmação ou proposição que pode ser comprovada por meio do uso de outras afirmações ou mesmo “cases” já estabelecidos. No caso de startups, a solução proposta para o problema identificado deve ser plausível o suficiente para que, mesmo antes de uma validação formal ou realização de testes do modelo, possa ser teoricamente comprovada por experiências ou casos já existentes. Axiomas são verdades lógicas e consensuais que dispensam ou não possibilitam uma comprovação formal – se o seu modelo de solução lembra esse tipo de coisa, melhor repensar sua estrutura enquanto é tempo, ou você verá sua proposta cair por terra quando passar ao estágio de validação da ideia.

A meta de uma startup não é apenas convencer investidores, mas principalmente convencer clientes. De nada adianta conseguir o aval de um fundo ou investidor-anjo quando sua ideia não se comprova perante o consumidor ou usuário. Voltando ao conceito do MVE, esse profissional sabe que a palavra final a respeito da viabilidade da solução por ele proposta caberá ao usuário, e não a seus acionistas ou apoiadores.

Paul Graham, um dos fundadores da aceleradora norte-americana Y Combinator, enquadra a maioria das soluções, ou hipóteses, propostas por startups em cinco grupos:

- > **AUTOMATIZAÇÃO DE UM PROCESSO INTENSIVO:** *envolve a criação de uma solução que automatize todo um processo, do mesmo modo que Henry Ford fez com a produção de automóveis ou da forma com que computadores substituíram cálculos matemáticos;*
- > **SUBSTITUIÇÃO DE ALGO OBSOLETO OU DEFEITUOSO:** *não se trata apenas de “consertar”, mas sim de trocar um modelo ou solução que não atende mais às necessidades do consumidor;*
- > **TRANSFORMAR UM LUXO EM UMA COMMODITY:** *tal solução basicamente resolve um problema de acesso de determinadas classes a um produto ou serviço antes tido como elitista ou de luxo;*
- > **BARATEAMENTO E FACILITAÇÃO DE USO:** *transformar algo dispendioso e complexo em algo simples e barato por meio da inclusão de tecnologia, no caso de startups. Isso vem acontecendo, por exemplo, no segmento de softwares e sistemas de CRM e ERP;*
- > **CONDUÇÃO DE UMA SOLUÇÃO JÁ EXISTENTE A UM NOVO PATAMAR:** *a solução já existe, mas uma nova hipótese a torna melhor e mais avançada.*

Tamanho e grau de maturação do mercado

Em praticamente qualquer *pitch* de startup, vemos uma estimativa a respeito do tamanho do mercado a ser atingido. A falta de uma estimativa, ainda que simples, torna dados posteriores e argumentos de modelo de negócio – como taxas de conversão, projeções de escalabilidade e número de acessos ou downloads – completamente vazios, deixando quem assiste a esses *pitches* com uma pergunta em mente: “Como eles chegaram a esse número?”

Steve Blank possui um raciocínio particularmente eficiente para startups na hora de estimar seu mercado-alvo. O autor estabelece três estágios de especificação de um mercado, com um olhar do segmento de mercado do macro para o micro – TAM, SAM e finalmente “targetmarket”.

Para Blank, as estimativas começam na determinação do TAM (Total Addressable Market), que, no caso de aplicativos para smartphones, por exemplo, seria o número total de aparelhos no mercado, ou seja, bilhões de potenciais consumidores.

Uma vez determinado o TAM, Blank reduz o escopo do mercado para o SAM (Served Available Market). Tomando o mesmo exemplo, o SAM consiste na parcela do TAM que pode realmente ser alcançada ou atendida pelos canais e modelos de entrega de um produto ou serviço. Para os aplicativos, poderia ser uma limitação determinada pelos idiomas disponíveis ou ainda pelo sistema operacional utilizado.

Com o mercado genérico e abrangente (TAM) e sua limitação de entrega (SAM) determinados, cabe à startup determinar seu verdadeiro mercado-alvo (targetmarket), que certamente está contido dentro do grupo estabelecido no SAM.

Blank resiste ao uso de projeções de consultorias e analistas, mas nós, autores deste livro, consideramos razoável o uso de projeções de entidades de maior porte e renome como referência (e não de dados absolutos), mas também vale observar o comportamento de mercado de produtos, serviços ou mesmo empresas similares.

De qualquer modo, um MVE mantém suas projeções e estimativas de mercado em patamares plausíveis e pragmáticos. Afinal, se sua empresa e modelo funcionam considerando um mercado-alvo mais limitado, certamente irão funcionar com um público potencial ainda maior.

Entrevistas, testes, questionários enviados a usuários alfa e beta ou mesmo aconselhamento de mentores também podem fornecer dados importantes na delimitação de suas estimativas e principalmente no “grau de maturação” do mercado no qual sua startup pretende atuar.

O nível de maturação do mercado é um dado essencial. Muitas vezes produtos e serviços são direcionados ao público certo, resolvendo problemas e necessidades realmente existentes, porém cedo demais, no timing incorreto (ver caso GO Corporation, página 60 deste livro).

Lançar um produto ou serviço em um mercado já estabelecido e com diversos **players** pode ser uma estratégia interessante, desde que este lançamento seja acompanhado de uma série de inovações realmente importantes para o **target** em relação aos produtos já existentes no mercado. O tamanho do mercado e o grau de maturação são decisivos para a escala que você pretende atingir com sua startup; analise-os com critério.

Concorrência e ameaças

Como já comentamos, tentar adivinhar o potencial **market-share** que uma startup pode atingir é um tanto perigoso. Alguns fundadores se veem impelidos a simplesmente, uma vez delimitado o mercado-alvo, lançar uma meta de **market-share** razoável, sem qualquer ciência. O potencial de ganho de participação dentro de um público-alvo não está somente baseado em quão bom, inovador ou bonito é seu produto ou serviço, mas também no custo de oportunidade dos usuários em adotar uma solução, especialmente quando em detrimento de um concorrente ou solução já existente.

“Meu produto é melhor e mais barato, então todos irão adotá-lo.” Essa é uma assertiva bastante sedutora, mas, quando nos aprofundamos no mercado, descobrimos, por bem ou por mal, que ela não corresponde à realidade dos fatos.

Usuários assumem um custo de oportunidade todas as vezes que decidem adotar uma solução ou produto em detrimento de outro. Mais do que um conceito econômico “fora de moda”, o custo de oportunidade avalia o tamanho das vantagens que deverão ser oferecidas pela nova solução, para que possam compensar as desvantagens, ou ainda o risco de abandonar a solução já utilizada. A força da marca concorrente e sua agilidade diante de ameaças também deve ser avaliada, pois diante de uma ameaça do seu

produto “mais barato e bonito”, em pouco tempo seu concorrente pode abaixar seu preço e promover mudanças no design, desestimulando qualquer tipo de iniciativa de mudança do **target** para outra solução.

As teorias mais modernas na área de empreendedorismo e inovação sugerem a criação de mercados nos quais as startups não sejam ameaçadas por concorrentes, como a teoria do oceano azul. Ainda assim, para encontrar esse nicho, é necessário saber até onde outros participantes de mercado podem ir, para que você possa estabelecer os limites de seu raio de atuação e saber até onde pode caminhar sem obstáculos e a partir de quando terá de encarar seus rivais. Ainda que em um “oceano azul”, dificilmente você deixará de encontrar alguém capaz de rapidamente fazer um produto ou serviço similar ao seu para enfrentá-lo. Desta forma, independente do oceano, estar preparado para a concorrência e simular essas ameaças se faz extremamente importante em um plano de negócios.

O caso Oi Brasil e a desburocratização do sistema

A operadora Oi surgiu no Brasil como uma grande novidade. A empresa acabou unindo todas as operações da Telemar e da Brasil Telecom, operando na área de telefonia desde 2002 no mercado brasileiro, embora seu grande salto tenha ocorrido a partir de 2007, quando começou a expandir negócios para praticamente todo o território brasileiro.

Quando a operadora reformulou sua imagem e sua abordagem, “legalizando” o mercado de desbloqueio de celulares, que até então existia como um mercado paralelo, expandiu rapidamente suas vendas, principalmente de chips. A concepção clara de que seu negócio estava na entrega do serviço, e não na venda de aparelhos e equipamentos, levou a operadora a eximir clientes de multas contratuais e também a facilitar a aquisição de suas linhas, fosse com ou sem aparelhos.

A operadora cresceu depressa e certamente influenciou órgãos reguladores a, anos depois, estabelecer regras para a portabilidade e troca de operadoras. Ainda assim, na época da adoção de novos paradigmas por parte da Oi, o mercado ainda trazia complicações para troca e abandono de uma operadora para o usuário. A substituição ou migração para o concorrente em geral incorria em pesadas multas contratuais, além da perda do número de telefone e necessidade de compra de um novo aparelho.

A Oi resolveu parcialmente tal problema, encorajando clientes a adquirirem seus chips para uso com tarifas facilitadas para usuários de outras operadoras, desbloqueando seus celulares e permitindo aos clientes alternar seus chips antigos e novos dentro de um mesmo aparelho. Na época, não era raro ver usuários de celular usarem dois chips: um para o recebimento de chamadas e outro, da Oi, para fazerem chamadas.

A operadora se firmou e teve suas tendências seguidas pela concorrência, mas garantiu uma participação de mercado na casa de 18 a 20% que perdura até os dias de hoje.

O exemplo da Oi foi importante para mostrar que iniciativas empreendedoras podem ser uma força externa para ajudar a desburocratizar o sistema, como aconteceu com a criação da lei da possibilidade de portabilidade de números telefônicos no Brasil.

Vejamos o caso da Lemon, startup baseada no Vale do Silício que tem um aplicativo que pretende se tornar uma carteira virtual, que já recebeu aporte de capital de US\$ 8 milhões. A Lemon tem como cofundadora a jovem brasileira Bel Pesce, autora do livro *A menina do Vale*. Bel tem como ideal que as pessoas deixem suas carteiras físicas em casa e passem a utilizar apenas seus smartphones no bolso. No app poderíamos ter nossos documentos digitalizados, porém, no momento, sem validade legal, como o caso de uma carteira de habilitação, por exemplo. Esse empreendimento pode vir a mudar leis no futuro para que o documento digitalizado tenha validade, colaborando para a desburocratização do sistema e tornando nossas vidas mais simples. Atualmente, pelo app da Lemon, o usuário pode guardar recibos e cupons e aprender a monitorar seus gastos, mas o aplicativo tem potencial para ser muito mais escalável.

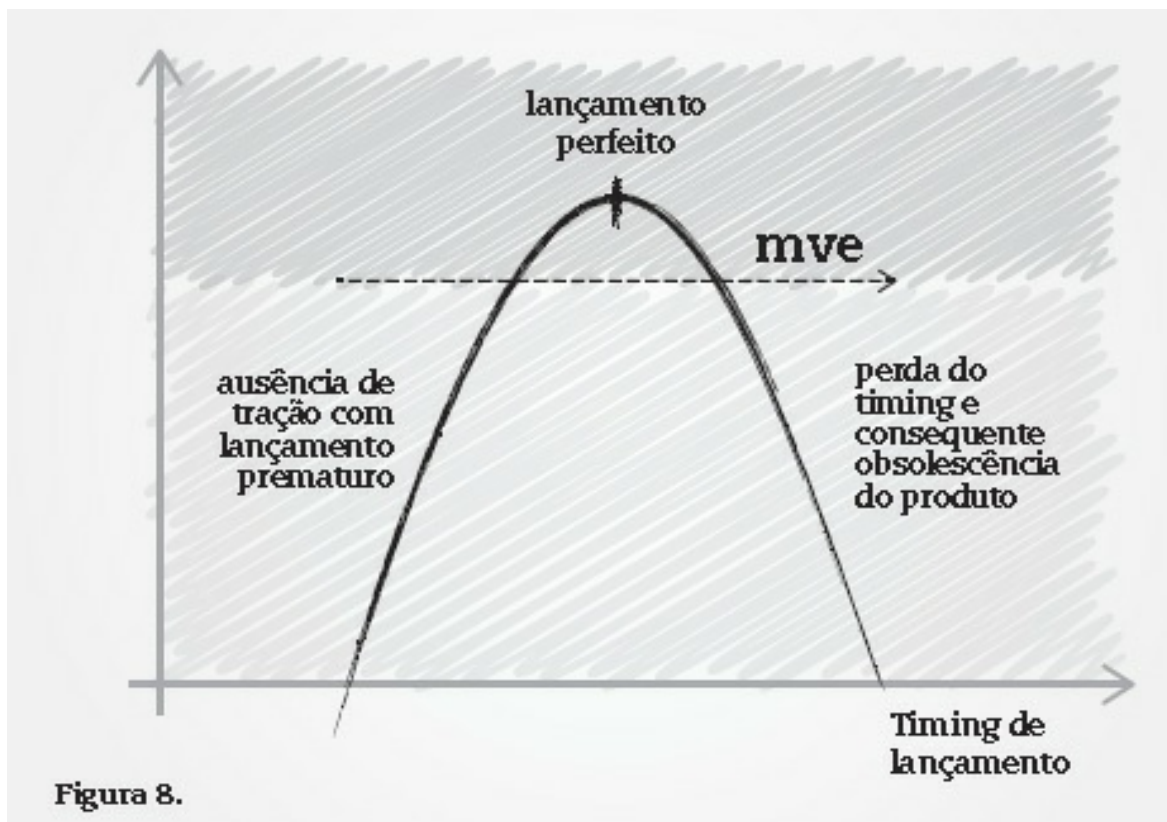
Eternamente beta

Startups são por definição companhias de rápida criação e desenvolvimento, mas, no contexto de negócios, “rápido” pode significar meses ou até anos. A maioria das startups, inclusive influenciadas por teorias “*lean*” como as de Eric Ries e Steven Blank, lançam versões alfa e beta de seus produtos e serviços, sendo que por vezes temos o “beta perene”, situação na qual a startup mantém seu produto em uma espécie de estágio beta eterno, sempre sujeito a modificações e melhorias.

A grande verdade é que startups se veem constantemente espremidas entre dois grandes paradigmas – o de lançar um produto de modo pioneiro no mercado, evitando ser ultrapassada pela concorrência, e o de lançar um produto redondo e bem finalizado, porém de modo tardio, muitas vezes perdendo a oportunidade vislumbrada na fase de concepção.

O MVE, assim como o MVP, estaria o mais próximo possível da mediana entre esses dois paradigmas. A visão de negócio do empreendedor permite o adiamento estratégico do lançamento de um produto que possa gerar frustrações por seu caráter experimental e incompleto, e ao mesmo tempo lhe permite ficar distante do perfeccionismo que leva muitas empresas a lançar produtos que já ingressam obsoletos no mercado.

Contudo, tal “linha do tempo” do lançamento de produtos não é uma variável previsível e certamente está atrelada a uma série de fatores que estão em constante movimento. Longe de ser um empreendedor apenas com um bom “insight”, o MVE analisa riscos de um lançamento prematuro e igualmente os movimentos de mercado e tendências, evitando postergar demais a entrada de versões alfa ou beta. Tais empreendedores ainda conhecem bem seu público, de modo que possam determinar que *features* ou características são essenciais aos usuários, mantendo prioridade no desenvolvimento desses itens antes de perder tempo com funcionalidades que podem muito bem ser opcionais ou supérfluas para o consumidor.



Buscar o “lançamento perfeito” é uma meta ingrata e que envolve uma série de variáveis, inclusive o momento financeiro do empreendedor na época do lançamento, que o levará a buscar ou não recursos no mercado. Quanto mais tardia for essa busca por recursos, em paralelo com a escalabilidade e o sucesso do negócio, maior será a **valuation** da startup. A viabilidade de um empreendedor está em sua flexibilidade e no acompanhamento tanto do desenvolvimento de sua empresa quanto do ambiente externo. Isso permite ao MVE conseguir um lançamento bem-sucedido, ainda que não estrondoso. No gráfico, vemos o comportamento do MVE como uma reta, em contraposição à parábola do timing de lançamento.

O MVE pode lançar o produto em qualquer ponto de sua reta de evolução que esteja contido na parábola. Antes de chegar ao intervalo de lançamento, o empreendedor viável trabalha versões alfa e beta que levarão a um produto com maior aceitação dentro do mercado. Após o intervalo de lançamento, o MVE mantém a atração e apelo de seu produto adicionando novos itens, funcionalidades e **features**, ou mesmo retirando alguns, à medida que o usuário demonstre suas preferências e forneça **feedbacks**.

O “lançamento perfeito”, dentro da concepção do MVE, é um evento tão

raro quanto dispensável. Grosso modo, um timing perfeito causará grande repercussão e certamente irá economizar etapas em direção à fase de escala do produto. Entretanto, atingir a perfeição no critério lançamento não torna seu produto ou serviço infalível a partir desse ponto, de modo que é mais racional e seguro buscar atingir um intervalo no qual o lançamento possa gerar bons resultados, e não o minuto certo no topo da curva.

Agora sim, o modelo de negócio

Modelos são ensaios e sofrem constantes e, por vezes, brutais mudanças. Como fundador de uma startup, sua ideia pode ter passado por dúzias de modelos até este momento, mas agora, com certo planejamento, seu modelo de negócio pode ser ajustado aos dados e variáveis angariados junto ao mercado, à missão e visão do seu negócio e também ao trabalho já desenvolvido no produto ou serviço a ser oferecido. Enumeramos alguns itens a verificar e/ou atualizar no modelo que foi previamente estabelecido em relação à sua startup:

- > **ALGUMAS PREMISSAS** podem ter sido simplesmente derrubadas enquanto outras já podem ter seu pressuposto validado. Novas premissas, ainda, podem ter surgido. Atualize-as e livre-se dos excessos;
- > **AGORA QUE VOCÊ POSSUI UMA IDEIA MAIS CLARA** a respeito de seu posicionamento de mercado e seus concorrentes, ajuste os canais, focando naqueles nos quais seu produto pode conseguir proliferação mais rápida e retorno garantido. Não exclua os demais, porém não esgote esforços batendo de cara com a concorrência;
- > **ALGUMAS CONSTATAÇÕES EM RELAÇÃO AO CUSTO** de desenvolvimento podem ter reduzido as margens do negócio. Ajuste custos na mesma proporção, em especial sua folha de pagamento;
- > **REAVALIE SUA PROPOSTA DE VALOR** com foco no timing de lançamento do produto ou serviço. As versões simplificadas ou beta continuam a entregar valor ao cliente? Um bom MVP pode ser destituído de uma série de itens ou características, mas, quando tais cortes são feitos sem critério, podem eliminar também o valor proposto no modelo.

Equipe e análise de necessidades em recursos humanos

Não há dúvida de que grandes nomes e “estrelas” entre os membros e colaboradores de uma startup podem acelerar a empresa e levá-la a um novo

patamar. A questão é a que custo. Por sua própria definição, startups são companhias que, ao menos em um primeiro momento, não podem se dar ao luxo de atrair talentos mediante a promessa de altos salários, excelentes benefícios ou mesmo participações em um lucro que nem sequer existe ainda.

Contudo, não desanime. Algumas abordagens podem se mostrar eficazes em atrair estrelas e talentos para sua startup, sem afundá-la em dívidas:

- > **APRENDA A VENDER A CULTURA** e a experiência de sua empresa, não apenas para seus clientes, mas também para seus colaboradores e associados. Psicologicamente falando, três motivos impelem as pessoas a se engajar em equipes de empresas inovadoras²¹ e startups: elas gostam de criar e fazer parte de algo novo; também querem participar de uma experiência de sucesso; e em terceiro lugar, sentem a necessidade de uma vida profissional com um propósito, algo que tanto o sucesso quanto o fracasso de uma nova companhia podem proporcionar;
- > **SEJA FLEXÍVEL NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO, EM TROCA DE GANHOS INICIAIS MENORES.** Cerca de 80% das tarefas que cercam o cotidiano de startups atualmente não exigem a presença física de funcionários e podem ser conduzidas basicamente em qualquer horário livre. Vivemos em um país de legislação trabalhista retrógrada e estanque, mas há, sim, alternativas legais e menos burocráticas, como um contrato de freelancer ou ceder participações de seu negócio futuro em troca de capital intelectual. Certamente temos que exercer uma pressão externa para a melhora das leis trabalhistas focando no incentivo do empreendedorismo. Os Estados Unidos são o país onde os direitos trabalhistas são mais neoliberais e vemos nele muito incentivo ao empreendedorismo e à desburocratização dos processos de abertura e encerramento de uma empresa;
- > **BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS CONTAM.**²² Trabalhar em um negócio “hype” ou ganhar participações em um novo negócio são benefícios que atraem o engajamento de bons profissionais, mas não são os únicos. A criação de ambientes de trabalho criativos, modernos e agradáveis conta muitos pontos, assim como possibilidade de treinamento e ganho de conhecimento e preparo, além de possibilidades claras de participação nas estratégias e decisões da empresa.

Fatores e aspectos financeiros

Não adianta viver no mundo das ideias. Dinheiro é importante, e não apenas para você. Sem produzir números e resultados sólidos, uma startup cai em descrédito perante investidores e mercado e assina, ao poucos, seu próprio

atestado de óbito.

Por mais que você tenha a anuência e paciência de investidores-anjo e fundos que estejam bancando seu negócio, funcionários não abrirão mão dos salários combinados, e fornecedores não entregarão produtos e serviços sem receber.

O MVE sabe que a vida financeira e fiscal de uma startup não difere muito da rotina de outras empresas do mesmo porte. Em geral, tanto para o poder público quanto para os fornecedores, uma startup é uma micro ou pequena empresa como outra qualquer.

Uma startup muitas vezes só começa a gerar faturamento após algum tempo em operação. Nesse ínterim, despesas continuam a existir, e um caixa de reserva é necessário para manter os negócios caminhando – o chamado capital de giro. É conveniente possuir o equivalente a pelo menos um ano de despesas em seu caixa, qualquer que sejam suas projeções de retorno sobre o investimento. Lutar contra imprevistos e contra o tempo não é aconselhável. Contingência é uma palavra que deve entrar em seu vocabulário dentro da cultura startup.

O acompanhamento e a leitura de dados contábeis também são primordiais no desenvolvimento de uma empresa. Não é questão de “gostar” ou não – qualquer que seja sua formação, isso não é relevante, agora você não é um programador, ou designer, ou o que quer que seja, é um empresário. Situações aparentemente rentáveis podem se traduzir em verdadeiros fracassos financeiros quando analisados por uma ótica contábil – é preciso saber onde e porque o dinheiro está sendo gasto, e também os motivos que levaram à geração de lucros. Saiba que existem cidades ou regiões que propiciam incentivo para empresas de tecnologia – se é que este é seu caso –, como redução de impostos tributários. Procure descobrir esses **clusters**.

O MVE mantém sua visão de negócio, porém sabe que a geração de receita é o atributo essencial de sobrevivência da sua empresa, até para que a missão e a visão da startup sejam concretizadas. Remunerar bem investidores não apenas gera resultado para seu negócio como também atrai novos e maiores investidores.

Dentro do escopo do plano de negócios, os aspectos financeiros são talvez os mais dinâmicos. A cada nova alteração – positiva ou negativa –, projeções e planos se movem e necessitam de ajustes. Busque por um bom ERP. Segundo a Wikipedia, Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (SIGE ou

SIG), ou Enterprise Resource Planning (ERP), são sistemas que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista em perspectiva funcional (finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras) e em perspectiva sistêmica (sistemas de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisões).

Finalmente, esta é a hora de se perguntar: até que ponto você realmente domina os aspectos fiscais de seu negócio? Impostos, calendários fiscais, obrigações relativas a funcionários, imóveis, contratos e outros muitas vezes transformam projeções otimistas em pesadelos contábeis. Tente prever o máximo de situações e desdobramentos possíveis com uma competente e profunda pesquisa na legislação e nas normas que cercam o seu modelo de negócio.

Aforismos que funcionam

Citações, metáforas e aforismos voltaram à tona com força total. Embora grande parte desses lemas motivacionais e frases de autoajuda seja um embuste para vender livros e workshops de liderança, alguns deles funcionam e de fato dão o que pensar, especialmente no contexto de elaboração de um bom plano de negócios. Pesquisamos e selecionamos algumas frases de celebridades do segmento que realmente refletem a postura do empreendedor mínimo viável em relação ao mercado e a seu próprio negócio²³.

“É difícil realizar um bom trabalho com qualquer coisa que você não pense e analise embaixo do chuveiro.” PAUL GRAHAM, COFUNDADOR DA Y-COMBINATOR

Ninguém está dizendo que um empreendedor não pode ter vida. Porém, o desejo de realização faz com que o verdadeiro empreendedor pense, analise e avalie sua ideia incessantemente. Não se trata de “paixão”, mas sim daquela inquietude que é comum a todos os grandes empresários e empreendedores.

“As melhores startups geralmente surgem de alguém precisando dar uma coadinha em uma comichão.” MICHAEL ARRINGTON, FUNDADOR DA TECHCRUNCH

Modelos falam de forma extenuante a respeito de problemas e soluções.

Contudo, empresas realmente bem-sucedidas respondem em geral a problemas vividos por seus próprios fundadores.

“Não dispute jogos que você não compreende, mesmo que você veja outras pessoas ganhando dinheiro com eles.” TONY HSIEH, COFUNDADOR DO ZAPPOS

Como já alertamos antes, seguir modismos é uma prática perigosa, principalmente quando o empreendedor não conhece muito bem o terreno em que irá pisar. Resista ao caminho do “dinheiro fácil”, apenas com base no que você vê ao redor, mas não de forma próxima.

“Oportunismo, perseverança e dez anos de tentativas irão eventualmente fazer com que você pareça um sucesso da noite para o dia.” BIZ STONE, COFUNDADOR DO TWITTER

Citamos neste livro alguns casos de empresas que não chegaram ao sucesso “da noite para o dia”. As circunstâncias que cercam os primeiros estágios de qualquer negócio geralmente não são públicas, o que faz parecer que sucessos são alcançados de forma casual e momentânea. Não existe sorte nos negócios; existem insistência, erros, tentativas e dedicação.

“O mais perigoso dos venenos é o sentimento de missão cumprida. O antídoto é pensar, todas as manhãs, no que pode ser feito melhor amanhã.” INGVAR KAMPRAD, FUNDADOR DO IKEA

Estabelecer metas é uma faca de dois gumes e certamente é prejudicial quando tais objetivos aparecem no plano de uma empresa como um final. Um empreendedor viável sabe que o trabalho só acaba para ceder espaço a uma nova meta e que a perseguição de objetivos e resultados não é apenas parte da história de uma companhia, mas sim a razão de sua existência.

“O valor de uma ideia reside em seu uso.” THOMAS EDISON, INVENTOR E FUNDADOR DA GENERAL ELECTRIC

Já abordamos o conceito de ideia neste livro, mas não custa insistir. Ter ideias é parte da natureza humana, assim como colocá-las em prática faz parte da verdadeira natureza do empreendedor.

“Veja as coisas no presente, ainda que elas estejam no futuro.” LARRY ELLISON, COFUNDADOR DA ORACLE

Um bom plano de negócios aponta em uma única direção – para a frente. Visão e consciência caminham juntas, fazendo com que possamos analisar possibilidades do ponto de vista da realização e levando pequenos potenciais ao status de realidade.

O Caso Angry Birds

A desenvolvedora finlandesa de jogos Rovio é uma estrela no mundo dos social games, por seu sucesso Angry Birds, um jogo para plataformas **mobile** (e também Facebook e Chrome) que já superou a marca de 1 bilhão de downloads.

A Rovio desenvolve games desde 2003, sendo que a entrada do Angry Birds na lista de títulos da empresa ocorreu apenas no final de 2009. Por sinal, nos primeiros três meses após seu lançamento para iPhone, o jogo não angariou muitos fãs e dava sinais de se tornar apenas mais um entre milhares.

Um bem-estruturado plano de marketing e relacionamento possibilitou, no entanto, a grande guinada nos negócios da empresa finlandesa. Em fevereiro de 2010, a companhia conseguiu negociar junto à Apple do Reino Unido a entrada do jogo em destaque na appstore por apenas uma semana. Concomitantemente, a empresa produziu um trailer do jogo em vídeo para o Youtube – um dos primeiros produzidos para games **mobile**. O trailer alcançou 17 milhões de **views** e, junto ao destaque na appstore inglesa, rapidamente alavancou o número de downloads.

Segundo as orientações do plano de negócios, os desenvolvedores deveriam manter uma linha pré-definida. Neste caso, o jogo precisava seguir as orientações estratégicas de marketing:

- > **COMO O PÚBLICO-ALVO VAI ACESSÁ-LO:** *Smartphone Touchscreen;*
- > **CRESCIMENTO POTENCIAL:** *Expansível para outras plataformas;*
- > **CARACTERÍSTICA UNIQUE SELLING:** *Fácil de aprender, mas difícil de dominar.*

Outro ponto forte na estratégia da empresa foi o desenvolvimento rápido de novas fases para a versão gratuita do game; além disso, uma versão paga também foi lançada apenas três dias depois, para aproveitar o grande número de novos usuários resultantes das boas ações de marketing. Com todas essas estratégias, em poucas semanas o jogo passou da 600ª posição em downloads na appstore inglesa para o primeiro lugar.

Um dos grandes diferenciais da Rovio e de seus empreendedores foi a hospedagem de internet. Já que a escala de downloads vinha crescendo em progressão geométrica, seus custos não poderiam crescer na mesma proporção. A Rovio, então, mudou a hospedagem para a nuvem da Amazon. A vantagem é que ela faz a escala totalmente automática – se aumenta o uso, uma nova instância do servidor é iniciada em segundos e está pronta para aceitar ordens dentro de apenas alguns minutos. Um erro muito comum entre empreendedores é que com o aumento da escala de clientes, os custos com colaboradores, impostos, fornecedores, entre outros, aumentem na mesma proporção. O momento de aumento de escala deve ser planejado com muita cautela, e a Rovio soube fazer essa virada na curva com maestria. Devido à notoriedade da marca, a empresa licenciou os produtos Angry Birds para diversas outras categorias de produtos, ganhando royalties sobre as vendas.

Em termos estratégicos e de planejamento, a empresa concentrou todos os seus esforços em relacionar o desenvolvimento do jogo e novos *features* à janela de oportunidade criada pela appstore inglesa, envolvendo pessoal de design, criação, marketing, desenvolvimento, vendas e outros departamentos.

O Caso Spotify²⁴

A Spotify é uma das muitas startups de serviços de streaming e download de músicas e fonogramas. Sua base de usuários é uma das maiores do segmento, com concorrentes como Rdio, SoundCloud, GrooveShark e outros, mas o que realmente chama a atenção em relação ao Spotify é sua estrutura interna de trabalho e organização, além do planejamento dos trabalhos desenvolvido em times distintos dentro do grupo. A empresa trabalha com “esquadrões” dentro de sua equipe, cada um deles funcionando praticamente como uma startup independente.

Em seis anos de existência, o Spotify já conta com 15 milhões de usuários, dos quais quatro milhões realizam algum tipo de pagamento ou assinatura. A integração inteligente com o Facebook também chama a atenção.

O Spotify foi fundado em 2006 por Daniel Ek e Martin Lorentzon em Estocolmo, na Suécia. Daniel Ek antigamente era o CTO da Stardoll e Lorentzon Martin foi cofundador da TradeDoubler. Com o crescimento da empresa, a sede foi, posteriormente, transferida para Londres enquanto os escritórios na Suécia tornaram-se responsáveis pela pesquisa e

desenvolvimento.

O Spotify é organizado em 30 “esquadrões” diferentes, distribuídos nas três cidades nas quais a empresa possui escritórios. Cada esquadrão funciona como uma célula independente, com missão própria e objetivos de longo prazo, dentro do escopo do produto que deve entregar para a corporação: seja o desenvolvimento de um novo cliente em Android, por exemplo, ou novos *features* na área de pagamentos do site.

Todos esses esquadrões utilizam a filosofia e o método de uma startup, produzindo MVPs e realizando testes e validações, como se estivessem criando um novo produto ou serviço à margem do grupo como um todo. Cada esquadrão possui um líder de produto, que zela pela entrega, embora não interfira no modo com o qual o produto ou *feature* é desenvolvido.

Mais acima na estrutura, o Spotify criou “tribos”, que congregam um ou mais esquadrões de áreas correlatas e mais generalistas, como design, plataforma ou streaming.

Do ponto de vista da comunicação interna interdepartamental, o Spotify ainda desenvolveu “chapters” em seu plano de negócios. Cada “chapter” é um grupo horizontal que congrega integrantes de diversos esquadrões, que se reúnem periodicamente trocando informações a respeito do desenvolvimento e evolução em suas respectivas áreas.

Em outras palavras, o Spotify possui um plano de negócios comum entre os diversos esquadrões e tribos, embora cada um desses pequenos departamentos possua um miniplano de negócios próprio, com metas de desenvolvimento, orçamento, cronogramas e mesmo políticas de RH.

O Spotify é um exemplo claro do que iremos tratar no capítulo a seguir: uma empresa onde a cultura startup foi absorvida, de modo que o grupo trabalha como se fosse uma versão reduzida do que vemos em famosos *clusters* e regiões de proliferação de empresas nascentes.

[17](#) Startup Smart, 10 de julho de 2012. “GitHub raises \$100 millions after years of declining funding offers”.

[18](#) **Mashable**, 26 de outubro de 2011. “Startup Success: How 7 top angel investors do the business”.

[19](#) **INC.com**, 25 de setembro de 2012. “10-step Roadmap for Simple Hiring”.

[20](#) BURKE, Andrew; MILLÁN, Jose María; ROMÁN, Concepción e VAN STEL, André. “Start-up Size Strategy: Risk management and performance”, agosto de 2012.

[21](#) INC., 6 de Agosto de 2010. “How to attract talent to your startup”.

[22](#) **Fast Company**, 28 de novembro de 2012. “Low Paycheck, Big Upside: creative HR strategies for attracting top players to your startup”.

[23](#) **Startup Quotes**, diversas datas.

[24](#) KNIBERG, Henrik e IVARSSON, Anders. “Scaling Agile Spotify”, outubro de 2012.

3. Startup como cultura de negócios

As startups são tidas como empresas inovadoras, geralmente relacionadas à tecnologia, novas mídias, mídias sociais e demais **gadgets** da era moderna. Entretanto, como já discutimos aqui no livro, na prática, startups vão bem além disso. A formação de startups, o ímpeto empreendedor de fundadores e profissionais envolvidos e a ideia da resolução da equação “problema versus solução” levaram a um pouco mais que apenas uma nova tendência no segmento de negócios: as startups criaram toda uma nova cultura.

A cultura da inovação, dos recursos utilizados de forma compartilhada e sustentável, do trabalho em consonância com o prazer e a qualidade de vida, da sede empreendedora, além de uma série de outros valores propostos e difundidos pelas maiores “ex-startups” do mundo de hoje, como Google, Facebook, Apple e outras, impregnou regiões tidas atualmente como “berços” de startups – desde centros óbvios, como o Vale do Silício, até regiões mais recentes de desenvolvimento, como Boulder e Chicago, nos EUA, Vancouver, no Canadá, Londres, Amsterdã e outras cidades europeias, e mesmo grandes centros latino-americanos e asiáticos.

Essas cidades e regiões, nas quais a produção de novas empresas e soluções ocorre de modo rápido, dinâmico e acelerado, possuem todo um ecossistema, parte dele já existente anteriormente, e agora orientado à atividade empreendedora, e parte dele surgido da própria intensificação do aparecimento de companhias startup.

O que define essa cultura e quem a cria? E ainda: como esse ecossistema irradia sua cultura nos diversos atores do sistema e, principalmente, no empreendedor? E como fundadores e proprietários de startups contribuem (ou não) para o enriquecimento e consolidação dessa cultura?

O perfil específico do empreendedor

O perfil do MVE em startups exige boa formação e conhecimento em áreas como administração e gestão, programação e desenvolvimento, marketing e

design, ou mesmo em todas elas. Sendo assim, o perfil do fundador de uma startup é em geral mais abrangente do que o perfil de um empreendedor comum – ao mesmo tempo em que exige melhor e mais denso preparo técnico, exige conhecimento teórico multidisciplinar.

Em pesquisa realizada pela Startup Genome com mais de nove mil startups de todo o mundo, nota-se o índice ainda baixo da presença feminina entre fundadores, geralmente abaixo dos 10%, porém temos observado uma crescente aderência de mulheres no cenário empreendedor. Na mesma pesquisa, constatou-se que grande parte desses empreendedores possui formação em pós-graduação, MBA ou equivalente.

A idade tem sido ainda outro fator de restrição entre fundadores de startups – os dados do concurso “Sua ideia vale um milhão”, promovido pela brasileira Buscapé, mostrou que entre cerca de 900 projetos recebidos, mais de 90% foram enviados por empreendedores de faixa etária entre 20 e 35 anos, embora tenha havido presença de projetos até mesmo de empreendedores da melhor idade.

Enfim, de certo modo, o perfil do empreendedor em startups é bastante limitado e, em geral, concentra jovens empresários do sexo masculino e de classe social média para alta. A baixa diversidade afeta de modo direto o intercâmbio de conhecimento e experiências, muitas vezes o fator que leva ao sucesso de uma empresa.

Certamente, temos que ficar atentos para que a cultura “cool” startup, por vezes atraente para o perfil de público jovem de classes sociais mais elevadas, não se torne a nova “bandinha de garagem”. É por esse motivo que a análise do MVE se faz tão importante.

A baixa diversidade e suas consequências

A escassez de profissionais de idade mais avançada entre empreendedores de startups possui uma consequência negativa: pessoas com vasta experiência empresarial e profissional acabam não interagindo de modo mais frequente na cultura startup, criando lacunas e fazendo com que erros cometidos no passado tornem a ocorrer. Por vezes vimos metodologias mudarem de nome ou termos ligados ao empreendedorismo se reciclarem – termos e metodologias que seriam facilmente identificadas por um empreendedor mais experiente.

É fato que profissionais mais experientes enfrentaram um número maior e mais variado de crises econômicas, sociais e empresariais do que jovens formados nas últimas duas décadas. Embora o contato com essas pessoas possa se dar na forma de “mentoria”, a inserção desses decanos no ecossistema das startups ainda é pontual e bastante rara. Unir as pontas entre as gerações é uma missão para quem tem uma visão holística do setor tecnológico e empreendedor.

O mesmo se dá em relação à presença feminina. Conclusões mercadológicas importantes às vezes são deixadas de lado pela falta de um membro do sexo feminino na equipe inicial de uma startup. É desnecessário reiterar que startups que se propõem a solucionar problemas enfrentados por seus próprios fundadores têm mais chance de ser bem-sucedidas, e, desse modo, a ausência de uma mulher entre o círculo de empreendedores de um novo negócio muitas vezes faz com que hipóteses errôneas sejam consideradas, principalmente se o produto for voltado para o público feminino.

Diversidade significa mais experiências, e experiências levam a soluções. Para desenvolvermos uma cultura startup eficiente e que possa colher mais frutos, é imprescindível agregar novas classes, faixas etárias e diferentes sexos no contexto do novo empreendedorismo.

Algumas atitudes podem ser tomadas para aumentar a diversidade e mitigar as consequências do limitado perfil empreendedor:

- > **INCENTIVO E ENGAJAMENTO DE MULHERES NO CENÁRIO DO EMPREENDEDORISMO.** *Bons exemplos têm surgido em startups de vários países, na direção de grandes empresas de tecnologia e mesmo em áreas antes predominantemente masculinas, como programação e desenvolvimento web, além de eventos e grupos empresariais voltados exclusivamente para mulheres;*
- > **ENVOLVIMENTO DE CONSULTORES** *e profissionais experientes na capacitação, formação e troca de conhecimentos entre empreendedores. Mesmo no segmento de alta tecnologia, há muitos profissionais experientes no mercado – envolvê-los em novos projetos pode se mostrar positivo para ambas as partes;*
- > **APROXIMAÇÃO DOS CLUSTERS,** *polos de tecnologia, associações, escritórios de coworkings, governo, entidades de classe, academia e corpos docentes das universidades. Mais do que conquistar apenas os alunos, precisamos conquistar seus mestres e professores. A cultura startup é uma nova cultura voltada ao aprendizado colaborativo, onde o professor não é o dono do conhecimento, e sim um maestro na era da colaboração. Aliar incentivos governamentais, academia, associações e polos de inovação visando uma troca*

de conhecimento entre mercado e conhecimento teórico faz a prática do surgimento de produtos e serviços inovadores aparecer com muito mais eficiência;

- > **APROVEITAMENTO DE MÃO DE OBRA DE NÍVEL SECUNDÁRIO E TÉCNICO.** *Não apenas de idealizadores é feita uma startup – membros fundadores de nível técnico e médio podem operacionalizar muitos dos projetos que ainda se encontram em sua fase de conceito.*

Fora da caixa quer dizer sair dela!

Virou moda “pensar fora da caixa”, mas o quanto as pessoas realmente estão saindo da caixa para pensar fora dela? A miopia de se buscar apenas produtos e serviços nunca antes inventados por vezes não permite enxergar melhorias simples que mudariam o comportamento de uso de diversos produtos já inventados. Basta ver o que Jobs fez com os smartphones. Generalismos e ideias preconcebidas a respeito do perfil empreendedor levam muitos potenciais projetos, fundadores e mesmo investidores ao fracasso. É claro que, estatisticamente, o MVE irá sempre emergir com maior facilidade de um grupo específico da sociedade, porém limitar seu espectro de visão pode deixar de lado propostas de valor, ao mesmo tempo em que pode trazer para a cena outras propostas que não oferecem nenhuma chance de sucesso. Com este livro, tentamos estabelecer um conjunto de atitudes e condutas que levam um empreendedor a se tornar viável aos olhos do mercado e dos investidores, e, nesse sentido, talvez o melhor dos conselhos seja o de não se levar pelas aparências.

Em 2011, uma pequena ideia concebida por alunos do segundo grau norte-americano foi levada a cabo: o Benelab. Liderados pelo estudante Jack Kim, então com 16 anos apenas, os colegas se empenharam na tarefa de criar um mecanismo de buscas on-line que pudesse gerar receita para doações a causas e órgãos não governamentais. De fato, essa startup saiu do papel e segue em funcionamento até hoje²⁵.

Embasados na filosofia “*lean*” (a startup teve investimento inicial de US\$ 1.500, por parte dos próprios alunos envolvidos) e em um conceito de relevância (o mecanismo de buscas concentra todas as doações de um mês para uma causa apenas) os seguidores de Kim vêm elevando o total de recursos mês a mês. De US\$ 80 em fevereiro de 2012, o site de buscas chegou a levantar mais de US\$ 500 mensais para instituições não

governamentais durante o segundo semestre de 2012. O Benelab já ganhou as páginas de toda a mídia especializada nos Estados Unidos e segue em frente, com a promessa de Kim de levantar “mais de US\$ 100 mil” antes mesmo de se formar no ensino secundário.

PONTO DE VISTA:

MARLLON CALAES

Sócio-fundador da Experimental AD\Venture e Liga Experimental

Marllon é um dos fundadores da nova aceleradora carioca Experimental, que também desenvolveu o espaço de coworking Liga Experimental. Com foco no empreendedorismo e na economia criativa, a Experimental AD\Venture possui um programa de aceleração com foco em empreendedores idealistas e dedicados a negócios da área de artes e criatividade.

Cultura é tudo

“Sem cultura as pessoas se perdem na comunicação e na identificação de oportunidades”, defende Calaes. O empresário acredita que a cultura startup é tudo dentro da nova cadeia do empreendedorismo, ainda que no Brasil alguns pressupostos do startup “way of life” possam não funcionar. “O que nós e outras aceleradoras e instituições estamos fazendo nesse nosso ecossistema é justamente isso, adaptando os aprendizados lá de fora para a cultura de negócios do Brasil, respeitando seus diferentes potenciais e limitações”, explica.

Nesse sentido, a Experimental é uma das aceleradoras que optou por desenvolver também espaços de coworking. O objetivo, segundo Marllon, é atrair e agregar novos profissionais e talentos a uma cultura de desenvolvimento de negócios criativos.

Produtos podem fracassar ou decolar...

Marllon concorda sem reservas com o conceito-base deste livro — o Empreendedor Mínimo Viável (MVE). “Acreditamos muito nesse conceito. No final das contas, o que vai fazer o negócio dar certo é o empreendedor, e não o produto.”

O empresário acredita que, inclusive por conta do perfil de sua aceleradora, que visa desenvolver e investir em empreendedores que possuam sonhos e ideais e alto nível de motivação, o foco meramente em produtos não faria sentido.

“O empreendedor não pode perder a motivação, o sonho grande, sua capacidade de vender e o foco na gestão”, completa Calaes.

Grandes soluções para pequenos problemas

Por vezes o conceito do MVP – o produto mínimo viável – parece entrar por um ouvido e sair pelo outro. Se estamos falando do “mínimo” praticável, soluções faraônicas para problemas pequenos e inconvenientes cotidianos estão sem dúvida fadadas ao fracasso. Não apenas porque “fogem ao conceito”, mas principalmente porque estamos em uma era de soluções simples e triviais, não complexas e custosas.

O MVE em geral valida modelos de negócio com base em suas próprias constatações, pessoais, junto a amigos e parentes e na comunidade em que está inserido. Soluções grandiosas e complexas para problemas simples de modo geral levam a custos inesperados e deturpam a proposta inicial de um projeto, principalmente para startups. Afinal, se todo o conceito de formação nesse tipo de empresa gira em torno de solucionar ou simplificar um problema, complexas estruturas não têm muitas chances de prosperidade.

O caso Boo.com

O mercado fashion está com uma presença digital forte, e diversas startups desse segmento têm lançado seus produtos, mas nem sempre foi assim. No final dos anos 1990, até mesmo o e-commerce engatinhava, e poucos ousavam vender roupas. Era raro ver grifes criando uma estratégia de **branding** on-line no segmento da moda. O segmento de vestuário se limitava a vender peças “commodity”, e, em meio a esse problema – a ausência de opções de compra de moda –, surgiu a britânica Boo.com.

O consumidor de moda, geralmente, prefere uma compra de modo presencial, na qual possa experimentar e provar peças, conversar com vendedores sobre tendências e até mesmo ajustar roupas antes de levá-las. Alguns desses problemas parecem estar sendo resolvidos na atualidade com soluções de realidade aumentada, mas com o Boo.com, em 1998, os empreendedores acreditavam que a simples inexistência de uma concorrência efetiva era suficiente para que sua tese pudesse prosperar. É verdade que muitos compraram... a ideia. Em maio de 2000, o negócio foi encerrado, após haver queimado aportes de US\$ 165 milhões em pouco mais de 18 meses.

A startup colocou em prática um ambicioso plano mundial para atender ao “problema” da falta de lojas de moda on-line. Dentro da complexidade desse

plano, a Boo.com passou de 40 a 400 funcionários em pouco mais de um ano e abriu diversos escritórios em toda a Europa.

O francês Tristan Louis, veterano na internet, chegou a se juntar à equipe da Boo.com e enumerou algumas das razões²⁶ por detrás do fechamento da companhia:

- > **ATUANDO DESDE SEU PRIMEIRO DIA EM DIVERSOS PAÍSES**, a startup acabou tendo de criar complexas estruturas de conversão de moedas e estratégias de pricing por mercado, além de realizar traduções manuais de todo o conteúdo (não existia sequer Google Translator). Como resultado, embora algumas inovações tenham sido produzidas, o custo fixo subiu, e algumas versões de idiomas não eram satisfatórias, ao final;
- > **AS DIFERENÇAS TRIBUTÁRIAS** de mercado para mercado também foram uma barreira relevante na estratégia excessivamente ambiciosa da Boo.com. Além de ter que lidar com diferentes sistemas tributários ao mesmo tempo, alguns produtos vindos da Ásia sofriam com barreiras e atrasos alfandegários, gerando custos não apenas em taxas, mas também no desembaraço, com advogados e despachantes;
- > **NA ÉPOCA, SEM FERRAMENTAS E SIMULAÇÕES ON-LINE**, e ao mesmo tempo distantes dos provedores de lojas, os idealizadores da Boo.com consideraram que para resolver o problema de roupas que não serviam, clientes poderiam solicitar devoluções ou trocas. Nesse aspecto, a Boo.com foi pioneira – ninguém no mercado o fazia. Até que a empresa foi tomada por uma inundação de devoluções e descobriu do modo mais difícil a razão pela qual a prática não era comum no segmento;
- > **EM TEMPOS DE CONEXÃO DISCADA**, a Boo.com viu a necessidade de caprichar e inovar no visual para vender moda – o que teria dado certo, não fosse a terrível lentidão no carregamento do site, estufado com rotinas e animações Flash e outros recursos excessivamente pesados para os anos 90.

A necessidade de se evitar a complexidade em startups não gira apenas em torno do produto. Uma estrutura enxuta e eficiente é essencial em uma empresa dessa natureza. Regiões com desenvolvida cultura startup funcionam como um microcosmo que, ao mesmo tempo em que oferecem às empresas nascentes uma perspectiva real sobre os problemas que usuários enfrentam, oferecem também perspectivas racionais em relação às dimensões e graus de complexidade desses problemas.

A comunidade de empreendedorismo é, talvez, a grande diferença entre a era “ponto.com” atual e o boom dos anos 1990 e 2000. Em um lugar onde a cultura flui, experiências tendem a ser mantidas em “laboratório” até que sua

validação permita aos fundadores buscar terrenos mais férteis.

Pequenas soluções para grandes problemas

As maiores startups do mundo parecem responder a um padrão. Nenhuma delas surgiu com a proposta de criar a mais criativa e inovadora solução já concebida pela humanidade. Muito pelo contrário, grandes produtos surgiram de pequenas soluções, simples, rápidas em sua implementação e eficazes em sua proposta, todas atacando de forma direta problemas percebidos por seus fundadores e, posteriormente, pela infinidade de usuários que vieram a conquistar.

Buscas na internet eram complicadas e, a depender do tipo de conteúdo que se procurava, era preciso acionar mais de um mecanismo de busca. Em meio a esse universo, o Google surgiu como uma resposta simples – posteriormente se desdobrando na infinidade de produtos e serviços que conhecemos hoje. O Facebook, por sua vez, visava encurtar a comunicação entre comunidades universitárias. Hoje reúne praticamente metade dos internautas no mundo.

Muitas outras gigantes que temos hoje surgiram com propostas simples e pequenas, as quais provaram, com o tempo, sua eficácia na resolução de enormes problemas. Assim, uma startup deve esperar que seu MVP resulte em uma pequena e simples solução a um problema que realmente aflige a população e os usuários. Do mesmo modo, o MVE deve representar, para investidores, uma pequena resposta a uma grande ambição: o lucro.

A receita é bastante simples no papel. Se o seu produto resolve um problema, seja ele grandioso ou apenas um artifício simples, ele será usado. Na ótica do investidor, se sua startup produz lucros que superam o valor que ele se propõe a investir, ela receberá um aporte.

Eric Ries, em seu livro *A startup enxuta*, tem dois mantras principais: o ciclo de **feedbacks** construir-medir-aprender e o dilema entre perseverar ou pivotar. Pivotar seria mudar de rumo de acordo com a ideia original não validada pelos usuários e encontrar uma nova solução a um problema mais relevante ao consumidor do produto ou serviço. Encontrar uma nova solução não significa ampliar o portfólio de produtos em busca de escala desmedida. Grandes problemas afligem grandes metrópoles e pequenas vilas de interior do mesmo modo – e nesse aspecto, talvez seja um erro de dimensionamento

atacar o problema em escala macro antes mesmo de resolvê-lo no contexto da comunidade em que o empreendedor está inserido. Ainda em seu livro **A startup enxuta**, Ries ilustra muito bem a questão de resolver problemas em pequenos lotes.

Vejamos o caso do Instagram; seus fundadores, o brasileiro Mike Krieger e o americano Kevin Systrom, atual CEO da empresa, em fevereiro de 2010 criam primeiramente o Burbn, aplicativo que daria origem ao Instagram. O Burbn era muito “complicado”, segundo seus fundadores, já que era possível fazer fotos, check-ins e planos para o final de semana. Já em outubro de 2010 o Burbn sofre um pivot e acaba se transformando no Instagram, com o apelo principal da possibilidade de aplicação de filtros às imagens, filtros esses que apenas fotógrafos profissionais ou designers tinham habilidade para aplicar, e ainda com a possibilidade de compartilhar as imagens tiradas na câmera de um smartphone com filtros e molduras no Facebook e no Twitter. O Instagram buscou aportes, se mudou para São Francisco, na Califórnia, e se aproximou do atual maior ecossistema para startups do mundo, resultando em uma venda para o Facebook no valor de US\$ 1 bilhão em abril de 2012, logo após o lançamento da versão do aplicativo para Android, o que aumentaria de fato a escala do aplicativo, que já contava com 30 milhões de usuários.

Toda comunidade, qualquer que seja seu tamanho, representa um microcosmo onde podem ser encontrados praticamente todos os grandes problemas que atingem a humanidade como um todo. Em outras palavras, para que fique claro aos fundadores de startups: o seu bairro tem problemas, assim como Palo Alto no Vale do Silício, na Califórnia. Pensando assim, o que torna o vale californiano o **benchmark** mundial do empreendedorismo? A resposta é simples: sua cultura e o ecossistema que foi criado na região.

Cultura: o “software” da comunidade startup

Muito se fala e teoriza a respeito das razões por detrás do sucesso no polo tecnológico do Vale do Silício na criação e incubação de novas empresas. Nós pesquisamos diversos autores, mas nossa filosofia, como autores deste livro, se aproxima mais da visão do investidor e especialista norte-americano Victor Hwang. Em seu livro **The rainforest**, Victor detalha as razões que fizeram, e fazem, da região californiana a mais bem-sucedida do mundo na formação e alavancagem de empreendedores.

Hwang diz que a cultura startup em si é constituída de um “hardware” e um “software”. O hardware seriam os talentos, organizações sérias, políticas públicas e de mercado bem desenhadas e a infraestrutura física. Isso, no entanto, muitos lugares possuem. O segredo do Vale, acredita Hwang²⁷, e estamos com ele nessa, depende do “software” envolvido. Aqui se encontra a comunidade e a cultura que o Vale do Silício possui e que muitas outras regiões tentam desenvolver, algumas com maior, outras com menor sucesso. Esse software inclui diversos fatores, entre eles:

- > **A DIVERSIDADE:** *indivíduos com diferentes formações, histórias de vida diversas, nacionalidades distintas e culturas e costumes completamente diferentes e novos;*
- > **A MOTIVAÇÃO:** *que leva os membros dessa comunidade a compartilhar uma cultura que vai além de “mais um trabalho” ou uma mera “opção de carreira”;*
- > **A CONFIANÇA:** *o desprendimento para formação de alianças e parcerias com base em objetivos comuns, mesmo quando se trata de pessoas completamente estranhas entre si;*
- > **ÉTICA:** *princípios éticos tácitos, nos quais a comunidade acredita e se pauta para conduzir seus negócios, independentemente de normas ou leis impostas por governos ou reguladores;*
- > **COLABORAÇÃO E EXPERIÊNCIA:** *é impossível construir uma cultura sem a colaboração mútua. Todos possuem experiências a compartilhar;*
- > **REGRAS DE CONVÍVIO:** *mecanismos sociais entre os membros que permitam reprovar ou até mesmo punir condutas que furem a ética e o grupo, bem como formas de recompensar atitudes que tragam riqueza e agreguem à comunidade.*

Neste livro, no tocante ao conceito e às características de uma cultura startup arraigada e bem-sucedida, optamos por observar com maior vigor a visão do investidor. Que tipo de ambiente e atmosfera startup realmente atrai bons investidores e fundos? Assim como Hwang, Greg Gottesman, do Madrona Venture Group, também possui ideias interessantes²⁸ a respeito dos fatores que levam à formação de comunidades de startups de sucesso:

- > **AUSÊNCIA DE “PESO POLÍTICO”:** *a ideia de que todos recebem o crédito por suas ideias e trabalho. O que importa é atingir o objetivo, e não quem o está atingindo. Começar o desenvolvimento de uma cultura startup com base em nomes e figurões certamente não levará a lugar algum;*
- > **NÃO SE TRATA DE UM EMPREGO, E SIM DE UMA MISSÃO:** *boas*

culturas startup possuem uma série de pessoas que focam seu esforço em um objetivo ou missão comum. Essas pessoas poderiam estar fazendo uma série de outras coisas, mas optam por seguir uma estratégia e concentrar todo seu potencial em um único produto ou ideia;

- > **INTOLERÂNCIA COM A MEDIOCRIDADE:** *culturas bem-sucedidas têm de estar preparadas para recompensar boas atuações, mas isso também significa rejeitar o medíocre. Encorajar desempenhos abaixo de um padrão pode comprometer toda uma comunidade;*
- > **PARTICIPAÇÃO NO CONTROLE:** *estamos falando de empresas nascentes, que podem vir a ter um grande valor de mercado, mas não o ostentam em um primeiro momento. Culturas bem-sucedidas permitem que todos compartilhem o controle das empresas em formação e, por essa razão, atraem profissionais de alto calibre, dispostos a empregar seu tempo e seu potencial na criação de grandes valores;*
- > **ALINHAMENTO PERFEITO:** *boas culturas startup possuem alinhamento. É claro que compreenderão empresas totalmente diferentes, com objetivos diversos, mas a orientação é uma só – promover o desenvolvimento da cadeia e encontrar sinergias entre todos os seus participantes;*
- > **BOA COMUNICAÇÃO:** *o intercâmbio de informações entre os membros de uma comunidade, mesmo em tempos difíceis ou em face de grandes dilemas, é o que promove o fortalecimento de uma cultura. Será mesmo que a comunidade do Vale do Silício só passou por bons momentos até hoje? Ou tempos difíceis e situações adversas também ocorreram?*
- > **LIDERANÇAS FORTES:** *a cultura startup exige lideranças fortes – em cada uma das empresas e também na comunidade que as une. O poder de barganha e a representatividade desses líderes refletirão em benefícios para toda a comunidade e no crescimento e proliferação da cultura desse grupo, do mesmo modo que líderes fracos levarão à destruição da cultura e criarão dificuldades e barreiras para toda uma comunidade em seu entorno;*
- > **RESPEITO MÚTUO:** *gestores não são melhores que desenvolvedores, que não são melhores que designers ou profissionais de comunicação e marketing. Qualquer criação de “níveis de importância” entre os membros de uma comunidade de startups levará a uma cultura fraca e praticada apenas por alguns;*
- > **OBSESSÃO PELO CLIENTE:** *grandes culturas entre startups são criadas a partir da identificação de necessidades da sociedade e, por conseguinte, do cliente. Essa obsessão pela busca de respostas a problemas enfrentados pelo cliente deve prosseguir e ser compartilhada entre todas as empresas que formam uma comunidade;*
- > **ENERGIA E ESPÍRITO:** *é possível “sentir” quando se caminha em um local*

impregnado pela cultura startup. Há energia em tudo que se faz, portas estão sempre abertas e há um senso comum de rapidez e dinamismo;

- > **PRAZER:** talvez o mais fundamental dos fatores. Uma comunidade que compartilha uma forte cultura startup possui membros que extraem prazer de tudo aquilo que fazem e desenvolvem. Em outras palavras, ninguém está “cumprindo com suas obrigações”;*
- > **INTEGRIDADE:** uma cultura bem-sucedida não possui “leis” ou “regras”, mas sim valores compartilhados de conduta, que são observados por todos os seus membros. Comunidades criadas sobre soluções improvisadas e métodos escusos estão arriscadas a cair em descrédito, não apenas perante o público externo, mas principalmente perante seus próprios membros.*

Clusters e startup centers

A criação de um ecossistema empreendedor, ou uma comunidade, ou ainda um **cluster**, não é tarefa a ser concluída do dia para a noite. Uma simples incidência de startups e empresas de tecnologia em uma mesma localidade não promove automaticamente tal região ou cidade ao status de “startup center”. A formação de **clusters** e comunidades pressupõe a atuação de uma série de atores que não estão necessariamente incluídos na categoria de fundadores ou empreendedores.

A obra de Brad Feld²⁹, fundador de startups e firmas de **venture capital**, além da renomada aceleradora americana TechStars, aborda de modo interessante a conjunção de fatores necessária para estabelecimento de comunidades bem-sucedidas de empresas de capital tecnológico e inovador.

Desconsiderando as startups em si, Feld separa os atores envolvidos no ecossistema empreendedor em dois grupos principais – leaders (do inglês “líderes”) e feeders (do inglês “alimentadores”).

PONTO DE VISTA:

SERGIO WIGBERTO RISOLA

Diretor Executivo do Centro de Inovação,

Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec)

Diretor do Conselho Deliberativo da Rede Paulista de Inovação (RPI)

Um dos responsáveis pela fundação e desenvolvimento do Cietec, Risola conversou conosco durante a elaboração deste livro, compartilhando sua experiência como líder

na pioneira iniciativa do Cietec, centro inaugurado em 1998 e hoje referência na incubação de empresas tecnológicas e no apoio à inovação no Brasil.

Smart money

“Trazemos para que nossos incubados e empreendedores conheçam os caras que têm o ‘smart money’”, comenta o bem-humorado Risola a respeito de algumas mudanças que vêm ocorrendo dentro do próprio Cietec no sentido de se adaptar às novas exigências e paradigmas do mercado de tecnologia, principalmente o aparecimento de investidores que, além do capital, trazem contatos, **know-how** e experiência para o negócio.

“Houve uma explosão de capital em três anos, entre 2009 e 2012, mais ou menos”, conta ele, falando não apenas a respeito de investidores-anjo, mas também de fundos de **venture capital** e mesmo de investidores de **private equity** de escala global e grandes empresas em busca de aquisições e novas tecnologias. “A tecnologia está na era do capital, e a chegada desses recursos modifica por completo o horizonte do empreendedorismo.”

Nem MVP, nem MVE

Risola possui uma visão bastante particular a respeito do empreendedor viável, ou do MVE, bem como do produto viável, o tradicional MVP. “No ambiente dos fundos de grande porte e empresas multinacionais, apenas o empreendedor viável ou somente o produto bem estruturado não são suficientes para determinar um investimento. É preciso haver uma conjunção de ambos, além de uma propriedade intelectual ou patente bem-arrumada e de números satisfatórios”, explica o diretor.

Mas discutindo o conceito do MVE, Risola admite que, ao menos no tocante ao Brasil, empreendedores não se encontravam preparados para o grande fluxo de investimento e capital com foco em tecnologia, inovação e startups. “No âmbito do investidor-anjo, admito que o empreendedor em si tem um peso muito maior, mas no caso de rodadas maiores, um plano de negócio e uma empresa bem estruturada são fundamentais.”

Em busca da cultura

O Cietec é uma entidade que já acumula quinze anos de história, possui renome e é respeitada por diversos segmentos da indústria, academia e esfera pública. Comparado a aceleradoras, por exemplo, o Cietec poderia ser considerado um órgão “histórico”. Mas Sergio ressalta que o órgão acompanha as evoluções do segmento de tecnologia e tem buscado incessantemente uma posição de destaque na cultura do novo empreendedorismo e startups.

“Queremos levar nossas empresas incubadas para o ‘teste de mercado’. Não pode passar uma semana aqui sem que tenhamos um grande ‘figurão’ do mercado. É uma busca doentia para trazer a realidade e a oportunidade para nosso empreendedor.”

Dentro da rotina narrada por Risola, o centro é, desde seu início, administrado de forma “privada” e completamente independente do governo ou da Cidade Universitária (USP, onde está localizada a sede do Cietec). Nos últimos anos, Risola comenta que não foram poucas as modernizações.

Um departamento de relações com investidores foi criado, não apenas para preparar empreendedores para lidar com situações financeiras, contábeis e de governança, externas ao ambiente do centro, mas também para atrair e lidar com investidores e patrocinadores.

O Cietec também já realiza **pitches** com empresas locais, convidando potenciais investidores, grandes nomes do empresariado e até mesmo possíveis mentores e apoiadores das empresas e projetos incubados.

Finalmente, algumas empresas do centro foram aceleradas em programas internacionais de grandes empresas. “Em janeiro (de 2013) botamos uma empresa nossa em Londres, com a Wayra (Grupo Telefónica).”

A aproximação de empresas, investidores e **players** externos, entretanto, não é suficiente, acredita o diretor. O empreendedor isolado, que não se comunica, não pode ser viável. “Esse é um paradigma que estamos rompendo, criando uma inter-relação com os demais incubados. É aquele negócio de chegar mesmo para o sujeito e apontar o dedo na cara... de por que ele não conhece o empreendedor que está na sala ao lado.”

Líderes no contexto do **cluster** são empreendedores com grande afinidade ao mercado da região ou cidade, grande experiência e vivência em sua história e com currículo vasto e detalhado no segmento de startups. Essas pessoas irão relacionar empreendedores locais com os chamados “feeders”, promovendo possibilidades de “mentoria”, arranjos para injeção de capital, seja proveniente de fundos e investidores ou mesmo do poder público, prestação de serviços focada e a custo competitivo para o ecossistema, entre outros.

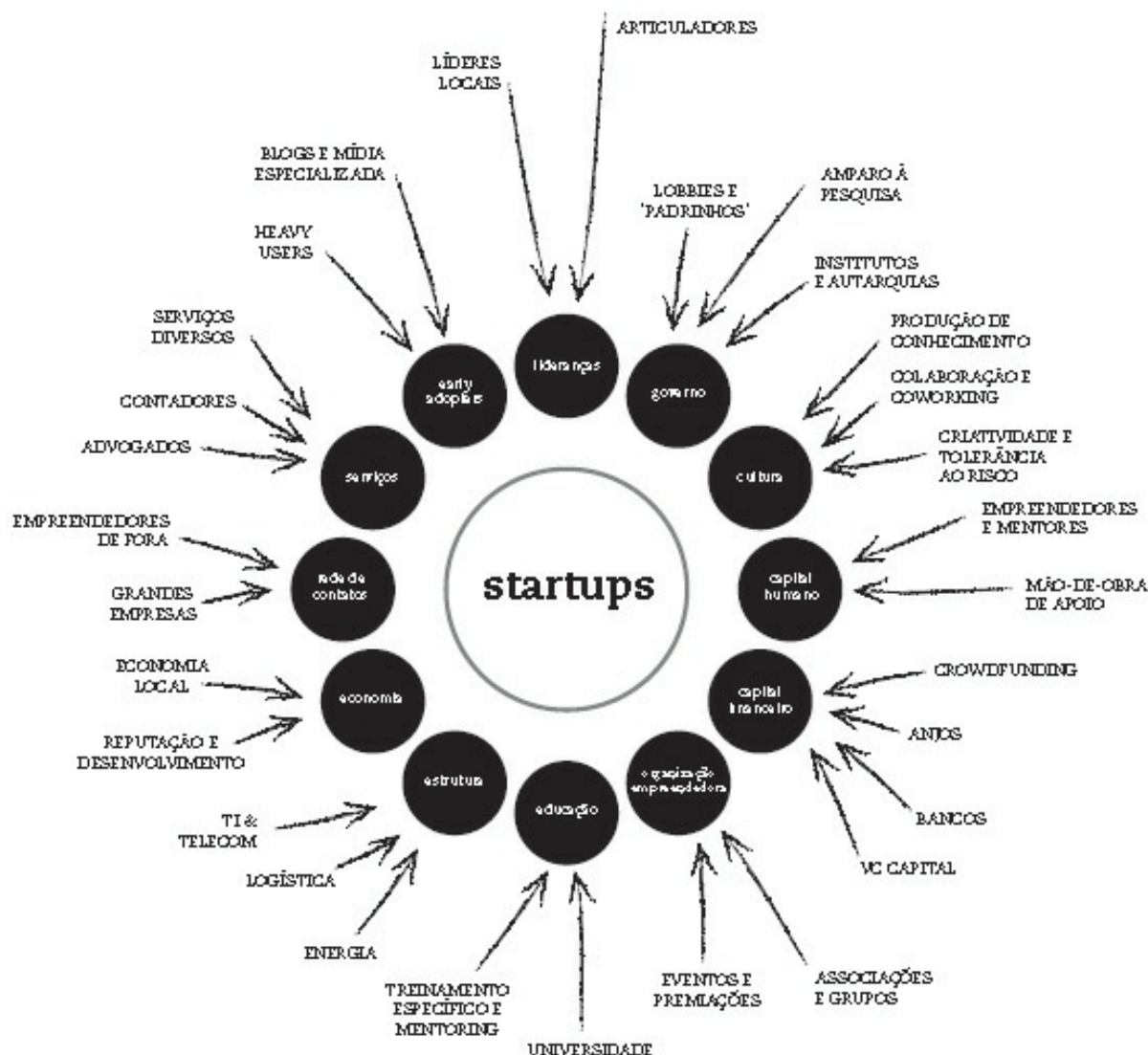
Da liderança partirão os primeiros passos rumo ao “calendário” de atividades que manterá a comunidade sempre ativa, atuante e bem relacionada com atores externos. Tais eventos e acontecimentos incluirão congressos, reuniões, **meetups**, palestras, cursos, eventos diversos e encontros mais informais entre empreendedores e fundadores da região.

Tal calendário será essencial para manter o espírito colaborativo entre as startups locais, universidades e autoridades, mentores e também perante atores externos, incluindo a própria mídia. Comunidades fortes e bem estruturadas irão gerar muito mais possibilidades de reportagens jornalísticas

a seus participantes, por exemplo, além de vantagens inerentes ao volume, como poder de barganha perante fornecedores, governos e mesmo consumidores.

Em nossa visão, segundo pesquisas e estudos realizados para a redação deste livro, consideramos que grandes aceleradoras, incubadoras e programas de desenvolvimento de startups surgem como consequência do próprio fortalecimento e boa estruturação dessas comunidades – não o inverso. Ecossistemas empreendedores não são formados a partir de incubadoras e similares, uma vez que a própria existência das mesmas pressupõe a presença anterior de empreendedores e empresários dispostos a nelas ingressar.

Feld, assim como nós, acredita que o envolvimento governamental na formação e constituição de **clusters** tecnológicos deve ser uma forma de apoio ao crescimento de ecossistemas, mas não o ecossistema em si. A razão é muito simples, na verdade: enquanto no ecossistema de startups prevalece a hierarquia e a gestão horizontal e a facilitação de processos, governos costumam atuar com hierarquia claramente verticalizada, além de encorajar a criação de protocolos para todo e qualquer processo, características de gestão que vão contra a cultura startup. Acreditamos que o incentivo governamental seja fundamental para o crescimento do empreendedorismo e do empreendedor por meio de redução de impostos, parques e galpões cedidos para que empresas de pequeno porte se desenvolvam, patrocínios de eventos relacionados ao empreendedorismo, treinamentos moderados por mentores especializados, entre outros incentivos, sendo o governo um dos **stakeholders** do processo de desenvolvimentos de **clusters**.



E, de fato, os **stakeholders** envolvidos em um ecossistema de startups bem-sucedido não são poucos. Uma análise mais global de polos tecnológicos de renome mundial mostra que, em qualquer **cluster** desenvolvido, os atores participantes incluem:

- > **LIDERANÇAS:** como já explicado, são empreendedores de experiência e com grande afinidade em relação à região do cluster. Entretanto, não raro tais lideranças podem se dividir entre membros locais, que permanecem responsáveis pela mobilização das instâncias regionais e dos próprios empreendedores do ecossistema, além de lideranças articuladoras, que irão lidar com o público externo e sua interação com o polo, bem como agir de modo estratégico em relação aos vários outros stakeholders;
- > **MÍDIA E REVIEWS:** representam os formadores de opinião e early-adopters

necessários ao processo de validação, testes e implementação de produtos desenvolvidos pelas startups da comunidade. Aqui estão também blogueiros, jornalistas e publicações especializadas e também “heavy-users” com grande presença digital;

- > **GOVERNO:** compreende as instâncias governamentais locais, autarquias e entidades governamentais de apoio e fomento e também contatos políticos das lideranças articuladoras da comunidade;*
- > **SERVIÇOS:** advogados, contadores e outros fornecedores de natureza diversa, necessários à criação e manutenção de qualquer empresa ou negócio;*
- > **APOIO E SINERGIAS:** relacionamento com grandes empresas e empreendedores de fora da comunidade, em busca de patrocínio, apoio, parcerias ou sinergias;*
- > **ECONOMIA:** os arranjos produtivos locais e as vocações econômicas da região devem ser observados. Além de gerar oportunidades, o conhecimento das características regionais permite às startups identificar pontos fortes e fracos de sua região em relação a outros clusters;*
- > **INFRAESTRUTURA:** empreendedores precisam de energia elétrica, sistemas de telecomunicações e tecnologia bem estruturados e também uma logística e facilidade de transporte para desenvolver seus negócios;*
- > **EDUCAÇÃO:** a proximidade com universidades locais pode auxiliar não apenas na formação de mão de obra capacitada para trabalho nas startups existentes, como também de novos empreendedores e empresas. Também é importante a presença de entidades e instituições que possam fornecer cursos e formações além das universidades, com maior ênfase nos negócios das startups e trazendo conhecimento de outros locais para dentro da comunidade;*
- > **ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA:** a realização de eventos e encontros é fundamental, não apenas para reforçar os laços entre os empreendedores do cluster, mas também para atrair a atenção e o interesse de fundos, investidores e outros atores de fora da comunidade. Nesse sentido, grupos ou associações fortes tendem a promover eventos de maior magnitude;*
- > **CAPITAL FINANCEIRO:** além da atração de fundos de VC e investidores-anjo, já conhecidos de empreendedores, é importante tentar estabelecer parcerias com bancos de varejo, de modo a beneficiar a comunidade como um todo e fornecer alternativas àquelas startups que não conseguiram investimento dos canais tradicionais. Do mesmo modo, em comunidades fortes, o crowdfunding se apresenta como um instrumento eficiente de captação de verba inicial;*
- > **CAPITAL HUMANO:** startups tendem a supervalorizar mão de obra de tecnologia e alta formação. Contudo, à medida que o negócio cresce, também há necessidade de contratação de mão de obra de nível médio ou não ligada à*

tecnologia, para setores como vendas e atendimento ao cliente, por exemplo;

- > **CULTURA:** *coworkings já vêm proliferando em diversas cidades médias e grandes, porém não são o único foco de proliferação de cultura em uma comunidade startup. Normas tácitas de conduta e ética, tolerância ao risco, valores de criatividade e, principalmente, o aparecimento e promoção de autores e difusores do conhecimento garantem a criação de uma cultura e uma identidade próprias ao novo cluster que se forma.*

Empreendedores viáveis para uma comunidade viável

Em meio a essa série de **stakeholders**, está o grupo de empreendedores que integrará a comunidade startup que se forma. Mesmo o relacionamento eficiente com todos esses atores não garante a criação de um **cluster** eficaz, é preciso acima de tudo que os empreendedores que formam essa comunidade possuam interesses e visão comuns e que a maioria deles seja “viável”, segundo os atributos do MVE já discutidos neste livro. A comunidade de startups, por fim, visa gerar um ciclo – no qual empreendedores que já demonstraram sua qualidade e viabilidade auxiliem na formação de novos MVEs.

Isso não significa que todas as novas startups que surgem nesse **cluster** alcançam o sucesso, a exemplo do Vale do Silício, onde 75% das empresas formadas continuam a não passar pela “prova dos nove” nos anos que se seguem à sua criação. Uma comunidade de MVEs aprende com sucessos e fracassos de modo indistinto, e cada falha é apenas um novo ensinamento, que será compartilhado por todos dentro desse grupo de empreendedores.

Qualquer que seja, a formação de comunidades viáveis implica não apenas bons fatores infraestruturais, cidades inteligentes e condições emblemáticas. Para se formar uma comunidade eficiente, é preciso haver uma orientação geral em torno dos mesmos valores.

Com comunidades tecnológicas, a história não é diferente. O surgimento do Vale do Silício como é hoje remonta à invenção do próprio microprocessador, porém o emblemático ponto de partida não levaria à formação do polo hoje existente na região, não fossem as sucessivas ondas de empreendedorismo e inovação que ali tomaram lugar. Berço de grandes startups desde a década de 1970, o Vale continua a cultuar os valores de inovação e pioneirismo e atrai empreendedores de todo o mundo – não em busca da tecnologia ali presente, mas sim de uma conjunção de ferramentas e

valores que proporcionam um ambiente mais fértil para a criação de novas empresas.

O ambiente certo depende, claro, de circunstâncias físicas ligadas à mobilidade, padrão socioeconômico e alguns fatores que estão além do controle dos empreendedores locais, porém a viabilidade dessa comunidade está muito mais relacionada a valores compartilhados entre os membros da comunidade, entre eles:

- > **APOIO:** *criar uma startup já é uma tarefa difícil. Empreender sabendo que, ao menos em 75% dos casos, as chances de sucesso são quase inexistentes é algo que não pode ser feito sem suporte. Tal apoio não é apenas financeiro, mas também motivacional. Uma comunidade viável oferece ao empreendedor perspectivas, mesmo diante do fracasso, e oportunidades de recompensa a seu trabalho;*
- > **COLABORAÇÃO:** *as comunidades empreendedoras mais bem-sucedidas do mundo possuem um ponto em comum: são colaborativas. Isso não quer dizer “trabalhar de graça”. O que de fato ocorre é a troca de informações e experiências, além do intercâmbio de serviços e conhecimento entre as empresas que constituem esse cluster. A “troca de favores” entre startups facilita não apenas a realização da missão de cada uma dessas empresas, mas também promove a comunidade como um todo, interna e externamente;*
- > **TRANSPARÊNCIA:** *não há lugar para informações sigilosas, negociatas e acordos por baixo do pano em comunidades viáveis. Tudo é feito às claras e, em geral, após passar pelo crivo da comunidade como um todo;*
- > **TOLERÂNCIA:** *tolerar falhas não é um favor, e sim um sinal de sabedoria. A recriminação do fracasso só leva indivíduos a mantê-lo fechado para si. Ao permitir aos membros da comunidade o compartilhamento de seus insucessos e erros, a comunidade poderá aprender com tais falhas, criando estratégias e armas para evitá-las no futuro;*
- > **SEM “BAIRRISMO”:** *não foi fechando as portas para empreendedores de fora que as grandes comunidades do mundo prosperaram. É preciso estar aberto para novas culturas e ideias. O sucesso de um polo ou cluster se mede principalmente por seu nível de atração de novos talentos e seu prestígio junto ao público externo;*
- > **EVANGELISMO:** *os membros mais proeminentes de uma comunidade acabam atraindo para si a responsabilidade de propagar os ideais e valores fora do cluster. Empreendedores de peso formados no Vale do Silício, por exemplo, levam ao mundo notícias sobre o que ocorre ali;*
- > **PACIÊNCIA:** *comunidades viáveis são resultado de um amplo trabalho de mudança e consolidação de valores, coisa que não ocorre em meses ou mesmo*

anos. Paciência e perseverança são fundamentais.

Assim, a formação de comunidades viáveis está intrinsecamente ligada a atração, retenção e desenvolvimento de empreendedores viáveis. Além das características particulares de empreendedores, **clusters** tecnológicos e de empreendedorismo moderno vêm cada vez mais abraçando os valores de sustentabilidade e empregando de forma contundente o conceito de **smartcities**. A resolução dos problemas da comunidade e a modernização e adequação regional aos valores pregados pelo conceito de “cidades inteligentes”, em muitos casos, representarão uma enorme janela de oportunidades para os empreendedores que ali se encontram. Temos centenas de inovações que podem ser aplicadas em cidades – por exemplo, aplicativos de soluções para problemas de transporte urbano, ligados ao uso de táxis, automóveis, ônibus, bicicletas, além da popularização de sistemas de geolocalização.

Mais de 50% da humanidade vive hoje em ambientes urbanos e metrópoles, enfrentando problemas similares em segmentos como o de energia, saneamento, comunicações, habitação e serviços em geral. No conceito de comunidade viável, empreendedores viáveis despontam como precursores na adoção e desenvolvimento de soluções inteligentes, que possam melhorar a qualidade de vida em suas cidades e ser repetidas em outras metrópoles ao redor do globo.

Daí a importância das lideranças locais nesses **clusters**. O conhecimento dos problemas enfrentados por uma comunidade é, sem dúvida, o primeiro passo rumo a soluções e produtos inovadores e viáveis tanto do ponto vista econômico quanto da resolução de problemas.

Uma estratégia de comunicação da comunidade se faz necessária para atrair novos talentos e reter talentos locais. Qual o posicionamento estratégico que determinada comunidade pretende adotar para passar a imagem do movimento que ocorre naquele determinado local? Estas questões devem ser pensadas pelos líderes locais. A qualidade dos cursos, eventos e universidades promove o desenvolvimento dessa comunidade e auxilia na sua comunicação. Mais uma vez é todo o ecossistema interligado que vai promover a comunidade viável. Diversas cidades vêm comunicando e aplicando a cultura da formação de **clusters** com sucesso, sejam **clusters** de economia criativa, de energia e sustentabilidade, de tecnologia, de

empreendedorismo ou de vários segmentos ao mesmo tempo – podemos citar Seul, Tel Aviv, Berlim, São Francisco, Sidney, Nova York, Tóquio e Londres.

Temos visto índices de inovação que trazem métricas importantes para a evolução de cidades mais inteligentes, integradas e inovadoras. Uma cidade com os estudos e pesquisas proporcionados por índices pode aprimorar seus planos de governo. Os índices servem como uma bússola e guia para líderes governamentais, academia e setor privado aprimorarem suas estratégias até chegarem aos seus objetivos primários.

A boa e velha cadeia de desenvolvimento

A criação de cadeias produtivas locais, também conhecidas como Arranjos Produtivos Locais (APLs), não é uma novidade, e os conceitos de **clusters** tecnológicos e **smartcities** se assemelham muito a elas em termos de desenvolvimento. Cadeias produtivas diversas foram criadas, ao longo do século passado, no entorno de regiões nas quais os recursos naturais e matérias-primas dessas indústrias podiam ser encontrados em abundância.

Nos Estados Unidos, Pittsburgh se tornou famosa como um centro da indústria carbonífera e siderúrgica, em razão da abundância de minas de carvão na região, além da proximidade de minas de ferro e facilidade logística, com acesso aos Grandes Lagos. No Brasil, a riqueza de recursos como a bauxita e o ferro levou desenvolvimento ao estado do Pará e ao crescimento de enormes empresas, como a Vale. Grandes metrópoles mundiais também foram erguidas ao lado de importantes e estratégicas regiões portuárias, como Antuérpia, Liverpool, Saint Louis e outras.

Do mesmo modo, **clusters** tecnológicos e empreendedores florescem em regiões onde sua principal matéria-prima se mostra abundante: empreendedores viáveis. Assim como o Vale do Silício, que, mais do que em torno da produção de microprocessadores, iniciou sua história ao redor de universidades de cunho tecnológico e técnico, como Stanford, outras “usinas de startups” começam a ganhar notoriedade mundial, lançando mão dos recursos humanos provenientes de universidades e centros tecnológicos dotados de pesadas fontes de investimento e também da vontade de suas comunidades de resolver os problemas da sociedade moderna e do cotidiano da vida na cidade.

Como arranjo produtivo, qualquer novo **cluster** irá basear suas diretrizes nos polos de formação de profissionais que possui – a proliferação e profusão de conhecimento deve garantir o acesso de membros novos, locais ou externos à comunidade, já que o objetivo é sempre o mesmo: criar novas oportunidades e soluções para os problemas enfrentados pela comunidade e, posteriormente, levá-los ao restante do mundo.

Contudo, a velha filosofia das cadeias produtivas deve ser de certo modo repensada, para evitar um excessivo grau de especialização e foco em alguns poucos objetivos. A principal característica dos bem-sucedidos **clusters** e polos mundiais de startups está longe de ser apenas a tecnologia, a internet, ou o “on-line”. Em relação ao modelo tradicional de APLs, os **clusters** tecnológicos crescem em razão da diversidade, não da especialização. Companhias nascentes estão em busca de um mercado novo (por vezes inexistente) e de mão de obra e conhecimento que muitas vezes não podem ser pautados por titulações e formalismos. É difícil conceder diplomas à inovação – mas é sempre possível identificá-la e reconhecer seu espírito.

PONTO DE VISTA:

ANDRÉ BRAGA

Sócio-fundador da Eventick

Um dos fundadores da startup recifense Eventick, Braga é quem encabeça as funções de marketing da empresa, que passou por processo de aceleração em Sunnyvale, Califórnia, nos Estados Unidos. Entre idas e vindas nos meses de programa, André conta que a vivência no cenário do maior polo de geração de startups do mundo foi fundamental para modificar por completo o modo com que a Eventick é administrada e talvez tenha garantido a sobrevivência da empresa durante os anos seguintes ao programa.

Acesso às empresas

“Aqui é muito difícil, lá você tem acesso a diretores e vice-presidentes de marketing e comunicação”, começa Braga, sobre a postura aberta de grandes companhias em receber empreendedores de startups e companhias em desenvolvimento no Vale do Silício e região. “É visível que estamos muito atrás (no Brasil).”

A troca de informações e de feedbacks é constante nos Estados Unidos, como pôde constatar o empresário em sua breve estada na região. André fala a respeito de uma cultura impregnada, na qual o relacionamento entre elos distintos da cadeia é diário e

ocorre em todo e qualquer lugar — de vagões de metrô a bares e cafés.

“A questão da cultura é um negócio fortíssimo. Essa cultura do compartilhamento não existe no Brasil”, diz ele. Algumas empresas de Recife, também visando intensificar essa cultura, embarcaram em uma iniciativa recente chamada “Manguez.al”, como conta André. A comunidade já conta com cerca de 40 empresas e promove a troca de experiências e conhecimento entre elas.

Velocidade

“A velocidade no Brasil é lenta.” Braga diz que a principal contribuição do programa de aceleração — por mais lugar comum que possa parecer o trocadilho — foi a de modificar por completo a velocidade dos processos dentro da Eventick. “Empregando técnicas simples para automatizar uma série de processos, pudemos mudar totalmente a empresa.”

O empresário diz que, quando primeiramente desembarcaram na Califórnia, eles não podiam atinar nas modificações que o processo iria causar na Eventick. “A gente não tinha noção de estruturação de empresas.” A temporada levou a startup a conduzir uma auditoria, revisando metas em quase todas as áreas, de vendas e marketing ao operacional e desenvolvimento de produtos.

“Como passamos um ano assim?”, questiona-se Braga sobre a condução do negócio antes da estada nos Estados Unidos. “Poderíamos estar em risco daqui a um ano por conta disso.”

O caminho reverso

Arranjos produtivos e polos econômicos tradicionais são centros de atração de todo tipo de empreendedor e pessoas dispostas a criar melhores condições para si mesmas, mas muitas vezes o motivo por detrás da migração para tais centros é a necessidade ou o vislumbre de uma oportunidade de riqueza.

Startups devem tomar cuidado se observarmos o cenário atual. A bolha “pontocom” criada no começo dos anos 2000 se deveu, em parte, a apostas ambiciosas em possibilidades de rápido enriquecimento, não na resolução de problemas, ou no ganho de experiência e conhecimento, ou ainda em simples ideais de caráter social e de qualidade de vida.

O Vale do Silício é, sim, o berço dos microprocessadores e de toda a tecnologia que hoje nos permite criar produtos ou empresas em questão de meses, ou mesmo dias. Porém, o que mantém sua liderança criativa não está no passado – a busca de soluções eficientes para problemas enfrentados pela sociedade hoje e mesmo alguns problemas que ela pode enfrentar no futuro é

a pedra fundamental do “moto-contínuo” do Vale. Respostas a problemas de hoje, ali, levam a novas perguntas sobre os problemas de amanhã.

Comunidades viáveis percorrem o caminho reverso da economia tradicional: atraem os ávidos por oportunidades, sem dúvida, porém apenas para enviá-los de volta posteriormente, fazendo com que a inovação ali gerada atinja proporções muito além de suas fronteiras.

É claro que a internet representou a libertação do modelo de formação de polos especializados. O conceito de indústrias que atraem fornecedores, transformadores e distribuidores para um mesmo espaço geográfico se tornou dispensável no mercado on-line, gerando a oportunidade do “caminho reverso”. Por essa nova via, startups e empresas inovadoras buscam em sua própria comunidade a resposta para suas necessidades e demandas, sem a necessidade de arranjos locais – esses “arranjos” já estão consolidados de forma on-line. Transplantá-los para um **cluster** é mais uma questão de organização e relacionamento do que de “instalação e implementação”.

O problema? A criação de vínculos e novos relacionamentos pode se dar de modo extremamente rápido ou tardar muito mais do que a construção de um polo industrial inteiro.

A consolidação de novos centros de desenvolvimento de empresas nascentes traz a oportunidade real de reverter as “correntes migratórias”, não apenas retendo talentos e mão de obra, mas atraindo a economia em si. O Vale do Silício, nos Estados Unidos, é sim o exemplo mais notório, mas o que dizer de alguns outros exemplos, como Boulder, no estado americano do Colorado? Com pouco mais de 100 mil habitantes, a cidade possui algumas dezenas de centros tecnológicos e grandes instalações de empresas tidas como ícones mundiais da inovação e tecnologia: IBM, Google, Microsoft, HP, Cisco e muitas outras. Nós, os autores deste livro, não realizamos nenhuma pesquisa formal, mas apostamos todas as nossas fichas em como são poucos os talentos que deixam Boulder rumo ao Vale do Silício. É até mais provável que alguns dos talentos do Vale já estejam planejando sua mudança para a humilde cidade do Colorado.

O caminho reverso é possível em qualquer lugar onde trabalhem arduamente seus diversos **stakeholders**, com o fim de produzir uma comunidade viável. Por fim, o grande mistério por detrás da formação de polos tecnológicos e cidades inteligentes parece estar muito mais relacionado a uma questão de postura e atitude do que de fatores de propensão e

contribuição.

Coexistindo com a economia tradicional

A palavra “coexistência” é muito utilizada nos dias de hoje, mas sua aplicação nos faz duvidar do real entendimento do conceito. Ainda sobre o assunto de comunidades tecnológicas, alguns dos grandes exemplos do mundo obtiveram inigualável sucesso também graças à sua capacidade de se ajustar e acomodar à economia e à cultura tradicionais preexistentes.

Tomando novamente o **benchmark** do Vale do Silício, pode-se observar um fenômeno concomitante e pelo menos curioso, logo nas cercanias da região. O Vale do Silício encontra-se logo ao sul da cidade de São Francisco, próximo à região litorânea, no estado da Califórnia. Também próximas, estão as cidades de Oakland e Berkeley, do lado interiorano da Baía de São Francisco.

Contudo, um pouco mais ao norte, atravessando a Baía de San Pablo (contígua à Baía de São Francisco), está o renomado Vale do Napa, logo ao norte da cidade de Vallejo. A região possui fama mundial no mercado de vinhos e nas últimas décadas ganhou prestígio e respeito, com vinícolas locais figurando entre as melhores do mundo.

Também próximo ao Vale do Silício, seguindo em linha reta em direção ao interior, está o Vale de San Joaquin, cujas principais cidades são Fresno e Modesto. Uma das atividades econômicas da região ainda é a agricultura – e esse vale é o maior em produção agrícola no estado da Califórnia.

Ora, parece que a veia empreendedora na região se estende muito além das “fronteiras” do Vale do Silício. As vinícolas do Napa, cujo real crescimento teve início após a Segunda Guerra Mundial, passaram por altos e baixos, como a economia “pontocom”, mas a perseverança de empreendedores e visionários da região transformou o vale em uma das mais importantes áreas de produção de vinho no mundo, com mais de 400 vinícolas produzindo diversos tipos de uva e vinhos, e uma visita de turistas que atinge cinco milhões ao ano. Não por acaso, a cultura vinícola californiana é também conhecida como uma das mais modernas e inovadoras do mundo.

Alguns argumentariam que a agricultura local tem raízes mais antigas que o conhecido polo tecnológico. Bem, se considerarmos a Universidade de Stanford como ponto de início da construção do Vale do Silício, sua história

remontaria o século XIX. Ainda assim, caso o assunto seja a instalação de empresas de tecnologia, antes da Segunda Guerra diversas empresas de tecnologia e desenvolvimento militar se instalaram na região. Outros ainda poderiam argumentar que o “Vale” começa com a invenção do transistor, na década de 1950.

O fato é que o modelo de investimento e suporte à inovação não foi criado com o Facebook, o Google, ou mesmo a Apple. O modelo é praticamente o ponto de início no desenvolvimento de cadeias econômicas sólidas na região, sejam elas oriundas do setor primário e agrícola, da área industrial, do segmento de serviços ou, mais recentemente, da área digital.

Estamos falando de uma economia híbrida, que oferece a cultura da tolerância e encoraja a inovação em todas as escalas, tanto entre os trabalhadores que realizam a colheita dos insumos agrícola na região de San Joaquin como entre os programadores que desenvolvem os mais modernos aplicativos para celulares. Uma comunidade viável será ainda mais poderosa à medida que coexista com a economia já estabelecida e também com outros polos de desenvolvimento, estejam eles dentro de sua área de atuação ou em setores completamente diversos.

O modelo econômico tradicional nos levou a criar “polos” industriais e econômicos, desde o desenvolvimento da agricultura e pecuária de grande escala, baseada na monocultura, até o estabelecimento de cadeias produtivas setoriais. A nova economia não necessariamente inclui ou exclui outras atividades e, a exemplo do que ocorre na Califórnia, não demanda exclusividade nos recursos – humanos ou financeiros – para que possa prosperar. O ideal do Vale do Silício não sobrevive e perdura “a despeito” de outras forças na economia da Costa Oeste dos Estados Unidos, mas sim de modo concomitante. Os novos polos tecnológicos e criativos não surgem com o ideal de “ocupar” a posição já consolidada por antigos perfis econômicos e demográficos de uma região. Ao contrário, esses novos celeiros de empresas inovadoras lançam mão de sua criatividade não apenas para coexistir com padrões econômicos seculares, mas também para torná-los ainda mais produtivos, eficientes e prósperos do que antes. Ainda na Califórnia, o Vale do Silício ganhou fama e reconhecimento mundial, tornando-se um **benchmark** na área de tecnologia. E, contrariando qualquer expectativa negativa, os vinhos da região são hoje melhores do que nunca.

[25](#) **GeekWire**, 16 de dezembro de 2011. “Startup Spotlight: 16-year-old Internet entrepreneur juggles school and startup life at Benelab”.

[26](#) **TNL.net**, 19 de maio de 2000. “**Boo.com Goes Bust**”.

[27](#) **ReadWrite**, 7 de maio de 2012. “VC Victor Hwang: how to create the next Silicon Valley”.

[28](#) **Puget Sound Business Journal**, 21 de maio de 2009. “Thirteen key characteristics of a great startup culture”.

[29](#) FELD, Brad. **Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city**.

4. Sete perguntas rumo à viabilidade

O futuro não será feito apenas de startups, do mesmo modo que não apenas os empreendedores minimamente viáveis terão seu lugar ao sol. Falamos neste livro, entretanto, a respeito de características e estratégias que podem criar lideranças e ícones capazes de gerir e comandar empreendimentos com apelo não somente a investidores, mas também ao mercado e ao consumidor final.

Tentamos fugir das receitas prontas de “autoajuda de negócios”, permeadas de “não sei quantas dicas”, “umas tantas perguntas” e “sei lá quantas maneiras” de fazer ou mesmo de “ser” algo que, na maioria das vezes, você não é ou não quer vir a ser. Porém, devemos, ao final deste livro, admitir que algumas perguntas de fato levam a respostas corretas.

Escolhemos utilizar a ferramenta do 5W2H. Para quem não está familiarizado, o sistema deriva do inglês 5W (What, Why, Where, When e Who) e 2H (How e How Much). O caminho rumo à viabilidade de um projeto e de um empreendedor pode ter seu pontapé inicial com respostas a essas sete perguntas.

What – a chave dos objetivos

Todo empreendedor, quando decide colocar uma ideia em prática, se depara primeiramente com essa simples pergunta: “O quê?” Trata-se de um escopo: sua ideia é apenas uma concepção e precisa ter objetivos claros estabelecidos, bem como uma definição prática de como será aplicada. Basicamente, todo empreendedor que busca tornar seu projeto viável, antes de tudo, precisa decidir QUAL é esse projeto exatamente. Busca pela oportunidade e iniciativa são características marcantes de um empreendedor viável. Investidores estão cansados de ouvir a respeito de conceitos abrangentes, sem tangência com a realidade e cuja aplicação não é clara ou não foi definida pelos próprios empreendedores.

A resposta a essa pergunta está extremamente ligada não apenas aos

objetivos de sua empresa, mas também ao produto ou valor que ela pretende entregar e levará com mais rapidez à criação de um protótipo suficiente para demonstrar suas intenções a potenciais parceiros e apoiadores e também para os clientes que irão validá-lo.

E, de fato, longe de representar uma obviedade, a resposta a esse simples questionamento exclui elucubrações e desvios em relação à ideia original que acabariam por desviar a startup de seus objetivos iniciais, criando uma das muitas “máquinas de pivotar”, que em vez de responder a constatações obtidas junto ao mercado estão tentando alcançar de qualquer maneira um objetivo minimamente razoável.

Why – o propósito do empreendedor

Não é filosofia: todo empreendimento precisa ter um propósito e, como ele, seus idealizadores. A palavra “propósito”, para você, lembra algo visto em filmes orientais piegas, com monges e sábios da montanha? Repense seus conceitos. O propósito de sua empresa está intimamente ligado à sua visão e a tudo aquilo que, uma vez consumada, ela possa ou não atingir. O propósito do negócio conquista não apenas os corações dos investidores, mas garante sucesso junto ao mercado e à clientela, além de manter motivados todos os envolvidos no projeto. As gerações mais jovens em especial – mas também empreendedores de idade mais avançada – certamente trabalham e desenvolvem qualquer plano com maior vontade, dedicação e eficiência quando podem enxergar razões e motivos para levá-lo a cabo.

Mais do que “resolver um problema”, sua startup precisa “querer” que esse problema seja resolvido, por razões que não se limitam ao escopo do negócio, mas atingem também as vidas e o cotidiano de seus fundadores. O empreendedor viável deve estar preparado para correr riscos calculados, tanto em sua vida pessoal quanto na profissional.

Where e When – o lugar certo, na hora certa

Busca de informações e estabelecimento de metas são fundamentais para estar no lugar certo, na hora certa. Ao longo deste livro pudemos ver diversos casos de startups e empresas de tecnologia que estavam no lugar certo, além de possuir um caráter e um produto bem definidos e razões fortes para trazê-

los ao mercado. Contudo, algumas delas não decidiram tocar seus projetos no momento correto. Seja devido ao próprio público, ou a condições econômicas e políticas, ou até mesmo à mentalidade da população em determinada época, empresas e ideias simplesmente não vão adiante.

O mesmo se pode dizer a respeito do lugar. A internet criou uma sensação de uniformidade e proximidade nunca antes vista pelo homem, porém o “lugar” ainda determina muitas vantagens e desvantagens para empresas e empreendedores. O “onde” e o “quando” na vida de um empreendedor implicam na análise de fatores que não são apenas geográficos e temporais, mas também políticos, econômicos, sociais e culturais. Um empreendedor viável enxerga através dessas várias e complexas camadas, sempre buscando o momento e o lugar mais favoráveis para colocar em prática suas ideias.

How – definindo processos

São aquelas “perguntinhas chatas”, malditas para muitos dos empreendedores de hoje. “Como” distribuir o produto, ou “como” converter novos clientes, ou “como” desenvolver a plataforma em três meses, ou qualquer outra questão que remeta a uma ação. Ter ideias é muito bom, mas o “como” em geral define quais delas irão perdurar ou serão apenas momentos de passageira inspiração. Planejamento, monitoramentos sistemáticos, exigência de qualidade e eficiência fazem parte do “How”.

O empreendedor viável conhece tais perguntas, está disposto a admiti-las e, claro, responder a todas por meio de tarefas e processos desenvolvidos e executados para levar a cabo seu projeto maior. Tomar ciência dessas perguntas permite ao empreendedor criar processos mais rápidos, eficientes e passíveis de repetição – o que, aliás, é uma das prerrogativas do próprio conceito de startup.

How much – a verdade que dói no bolso

Muitos fundadores de startups e empreendedores se aborrecem com o fato de que a maioria dos investidores “só quer colocar dinheiro em empresas que gerem receita”. Ora, sejamos francos, você manteria seu dinheiro aplicado em uma espécie de poupança que viabiliza empréstimos para a população a juros baixos, mas que não lhe paga juro nenhum? É claro que não – mas nunca se

perguntou “por que” investidores não gostam de colocar dinheiro onde não irá render.

O mundo e a vida são pautados por resultados. Você mesmo os cobra, lembra? Quando é mal atendido em restaurantes e bares, quando possui um emprego e é mal remunerado, quando tem de pagar preços exorbitantes por produtos não tão fantásticos assim... contudo, não admite a possibilidade de ser cobrado como projeto ou empresa.

Já mencionamos isso em algumas partes do livro, mas não custa ressaltar: um investimento é uma aplicação de capital visando um resgate a termo, com acréscimo de juros, ágio ou prêmio. Sua startup precisa então comprovar aos investidores que o dinheiro que ali aplicaram não apenas irá voltar, mas terá dobrado ou triplicando quando isso ocorrer. Seu projeto ou startup pode visar a um bem maior e até mesmo não possuir fins lucrativos, mas isso não significa que seus investidores precisam compartilhar sua fé. O quanto você possui de persistência, comprometimento, independência e autoconfiança será testado.

Who – a pergunta final

Deixamos por último o quinto “W” por razões evidentes. A pergunta “quem” poderia ser interpretada de diversas formas e encontra-se presente em todas as decisões de uma startup ou de qualquer outra empresa. “Quem” se aplica ao público-alvo, aos clientes, aos colaboradores, aos parceiros, aos fundadores, a toda a sua rede de contatos. Contudo, quando falamos de um empreendimento realmente viável, a primeira resposta que deveria vir à mente é “você mesmo”.

Se a resposta para a questão “quem pode levar minha startup ao crescimento” for qualquer outra que não você mesmo, é melhor reformular planos e investir seu tempo, e dinheiro, em outra coisa, ainda que seja no negócio dos outros.

Felizmente ou infelizmente, cada empreendedor é responsável pela construção dessa simples resposta – ela exige trabalho árduo, uma visão realista do negócio, a competência para vencer e a força para reconhecer os erros e dar a volta por cima. Demanda tempo para aprender e também para ensinar e, sobretudo, exige um nível de consciência que lhe permita responder a essa última questão de forma negativa por incontáveis vezes, até

o momento em que se sinta preparado e capaz de proferir seu primeiro e definitivo “sim, sou eu”.

GLOSSÁRIO

- > **ACELERADORA:** semelhantes às incubadoras de empresas, diferem principalmente quanto ao capital, que é privado, e pelo fato de possuírem fins lucrativos. As aceleradoras conduzem processos de “graduação” de empresas jovens e startups, em períodos que em geral variam entre três e seis meses e fornecem a essas empresas seminários, workshops, apoio de mentores e tutores e proximidade com potenciais parceiros e investidores. Em troca, as aceleradoras assumem participações minoritárias no capital das empresas aceleradas, por vezes realizando também aportes menores durante o processo de aceleração.
- > **BOOTSTRAPPING:** termo referente, no segmento de startups, à utilização de recursos próprios para o investimento inicial em uma empresa – originado das economias ou da venda de bens dos próprios fundadores.
- > **BUDGET:** meta financeira estabelecida por uma empresa – pode se referir tanto aos gastos, como no caso de um orçamento, quanto às receitas, como no caso de metas de faturamento para um produto ou serviço.
- > **COWORKING:** locais que congregam profissionais de diversos ramos e empresas distintas, conhecidos também como “escritórios compartilhados”. Neles, profissionais liberais ou empresas arcam com uma mensalidade ou cobrança eventual por uso, compartilhando o mesmo espaço e dependências com outros profissionais, de modo a reduzir custos.
- > **CROWDFUNDING:** modalidade de levantamento de capital de forma pulverizada, recolhendo somas pequenas de centenas ou milhares de pessoas até atingir um valor considerável. Por razões óbvias de alcance e eficácia, está muito relacionada à internet e redes sociais.
- > **EARLY-ADOPTERS:** faixa do público que é mais predisposta a consumir e avaliar produtos inovadores, muitas vezes compreendendo formadores de opinião e entusiastas por tecnologia e novidades. Na tática de startups, costumam ser o público-alvo inicial de qualquer produto ou serviço, antes que esse possa sofrer as modificações necessárias para divulgação ao grande público.
- > **ESCALABILIDADE:** no vocabulário de startups, a escalabilidade pode determinar a fase em que a empresa passa a atingir o grande público-alvo e ampliar seus volumes de vendas e distribuição de produtos ou serviços, mas também pode se referir a um índice, que determina a capacidade de uma startup

de expandir rapidamente seus negócios e base de usuários, ou não.

- > **FEATURE:** *vocábulo em inglês para a funcionalidade de um produto ou serviço. Mais do que uma mera característica, o feature é aquele traço do produto ou serviço com caráter comercial, que possa ser vendido ou ressaltado durante a fase de apresentação do novo produto aos clientes.*
- > **FRAMEWORK:** *em geral vinculado ao software ou ao desenvolvimento web, consiste em uma série de elementos ou rotinas padronizadas, que podem ser empregadas para facilitar e abreviar o tempo de desenvolvimento de uma aplicação. Na área de negócios e gestão, pode também se referir a uma metodologia com processos-padrão, que pode ser diretamente aplicada em módulos para desenvolver modelos e planos de negócio.*
- > **INCUBADORA:** *geralmente apoiadas por universidades ou capital governamental, as incubadoras são entidades sem fins lucrativos, que apoiam diversas empresas nos seus primeiros passos, oferecendo desde serviços de suporte consultivo e burocrático até a facilitação no contato com prováveis parceiros e mesmo investidores. As incubadoras possuem estruturas que têm por objetivo compartilhar custos e gastos, reduzindo o ônus das empresas incubadas com atividades não diretamente relacionadas à natureza da empresa.*
- > **INVESTIDOR-ANJO:** *a figura do “anjo” surgiu nos Estados Unidos e compreende o investidor de pequeno porte, pessoa física (embora este possa investir por intermédio de uma empresa), que faz pequenos aportes de capital em negócios e empresas nascentes, em troca de uma participação minoritária. Os anjos, em geral, investem em grupos ou pools, assumindo coletivamente uma participação na empresa e nunca cargos diretos na mesma, embora possam colaborar com apoio consultivo e contatos. Por essa razão, o capital investido por anjos é também conhecido no mercado por smartmoney.*
- > **LEAN STARTUP:** *metodologia introduzida pelo americano Eric Ries em 2011. Ries criou um método de desenvolvimento de produto com base no processo de formulação de hipóteses e tentativa e erro, a partir de ciclos de “validação e aprendizado”. Ries defende que empresas, especialmente startups, devem basear as funcionalidades de seus produtos na opinião e feedbacks de seus clientes iniciais, de modo a evitar funcionalidades excessivas e custos desnecessários no desenvolvimento ou investimentos massivos para lançamento desses produtos ou serviços para as grandes massas.*
- > **MEETUp:** *encontro informal de empreendedores e interessados, que em geral dispensam a estrutura cara de um evento tradicional e possuem o único intuito de reforçar o networking.*
- > **MVE:** *do inglês Minimum Viable Entrepreneur, é um termo novo, proposto e defendido por nós neste livro, em contraposição (e às vezes complemento) à mera utilização do produto como ferramenta de mensuração das possibilidades de sucesso de uma startup. O MVE, grosso modo, compreende um perfil mínimo*

para que um empreendedor possa conduzir e gerenciar um negócio com boas possibilidades de sucesso ou o conjunto de características imprescindíveis para que qualquer empreendedor possa passar pelo crivo de investidores e também do mercado.

- > **MVP:** *do inglês Minimum Viable Product, consiste em um produto apenas com funcionalidades suficientes para seu lançamento e sujeição ao público, sem nada mais. Tal produto é, posteriormente, aplicado a usuários mais entusiastas (early-adopters), que produzem feedbacks mais claros e podem levar o produto de sua fase de protótipo a algo adequado ao mercado.*
- > **PITCH:** *referência curta ao chamado “elevatorpitch”, uma curta apresentação, tradicionalmente de vendas ou marketing, sobre um produto, serviço ou instituição, e no caso de startups, vinculada à apresentação de um projeto para investidores e interessados. Em geral tem entre 3 e 5 minutos de duração, e o nome “elevator” faz referência ao tempo gasto em um elevador, como o intervalo de tempo que você tem para expor uma ideia a pessoas desconhecidas.*
- > **P2P OU PEER-TO-PEER:** *literalmente “ponto a ponto” em inglês, em termos de arquitetura de redes, significa uma rede na qual todos os computadores, ou pontos, funcionam como servidores e clientes ao mesmo tempo. Ou seja, qualquer um dos pontos da rede pode se comunicar e transmitir dados a outros pontos, sem a necessidade de uma “central” para efetuar tal distribuição. No mercado de startups, as relações P2P são essenciais na conquista de novos clientes e na viralização de novos produtos.*
- > **PIVOT:** *o pivot na linguagem de startups se refere a uma correção, drástica ou não, no modelo de negócio de uma empresa, que deve aproveitar a estrutura existente e os esforços até então despendidos para testar uma nova hipótese de modelo ou estratégia.*
- > **PRICING:** *refere-se à estratégia de preços de uma empresa, o equivalente à disciplina de “formação de preços”. O pricing, mais do que refletir apenas os valores de comercialização de um produto ou serviço, deve refletir toda a estrutura de custos na produção ou desenvolvimento desse item, bem como uma análise dos preços de concorrentes e sucedâneos e também a margem de lucro desejada.*
- > **SAÍDA:** *quando partes relacionadas ao segmento de startups falam em uma “saída”, se referem em geral à venda de participação acionária em uma empresa, seja por parte de sócios fundadores ou de investidores.*
- > **STAKEHOLDERS:** *são as diversas partes interessadas em um projeto ou negócio, possuidoras ou não de participação, mas sempre com influência direta ou indireta nos rumos do empreendimento.*
- > **TURNOVER:** *pode ser usado em duas frentes. Quando ligado aos números*

financeiros e balanços de uma empresa, se refere ao faturamento ou, mais propriamente, à “receita com vendas”. Usado na área de recursos humanos ou em relação a colaboradores, se refere à taxa de rotatividade de funcionários em determinada posição.

- > **VENTURE CAPITAL:** ou simplesmente “VC”, são investidores financeiros de alto risco, muitas vezes na figura de fundos poderosos de investimento. Embora o capital que costumam aplicar em startups e empresas de tecnologia seja alto, esses valores representam apenas uma pequena parcela dentro de seus portfólios totais de investimento, que incluem dezenas de outras aplicações.*

Índice

[CAPA](#)

[Ficha Técnica](#)

[Introdução](#)

[1. Startups, Cultura e Mentoria](#)

[Afinal, o que é uma startup?](#)

[O mito “Desenvolva uma startup com base em tecnologia e ganhe dinheiro rapidamente”](#)

[O caso Pinterest](#)

[O caso Fab.com](#)

[Risco, mudança e cultura](#)

[O produto mínimo viável x O empreendedor mínimo viável](#)

[O mentor e seu papel](#)

[São as perguntas que movem o mundo, não as respostas](#)

[O Google não tem todas as respostas](#)

[Mentoria e estratégia](#)

[O caso Pay by Touch](#)

[O caso Joost](#)

[Modelos de negócio, pivots e mentores](#)

[Criando modelos de negócio](#)

[Extrapolando o modelo rumo ao plano de negócios](#)

[Tendências e o seu modelo](#)

[A concorrência e o cenário setorial](#)

[Macroeconomia e contracultura](#)

[O mercado e as suas minúcias](#)

[2. Do modelo ao famigerado plano de negócios](#)

[Esqueça os badges](#)

[Qual o seu objetivo?](#)

[Formação + Personalidade](#)

[Boas startups não “precisam” de investidores](#)

[O caso Github](#)

[Investindo em pessoas](#)

[Empreendedores viáveis](#)

[Custos e despesas](#)
[Contratações: o divisor de águas](#)
[Estratégia conservadora](#)
[Modismos e tendências: significados diferentes](#)
[O caso Dollar Shave Club](#)
[Porter e o mito da inovação](#)
[Estratégias que nunca cessam](#)
[O caso Atari](#)
[Um plano NÃO é baseado em ideias](#)
[Análise de cenários](#)
[Projeções “com o pé no chão”](#)
[Business Plan Framework](#)
[As antigas premissas de missão, visão e valores](#)
[Teses e hipóteses](#)
[Tamanho e grau de maturação do mercado](#)
[Concorrência e ameaças](#)
[O caso Oi Brasil e a desburocratização do sistema](#)
[Eternamente beta](#)
[Agora sim, o modelo de negócio](#)
[Equipe e análise de necessidades em recursos humanos](#)
[Fatores e aspectos financeiros](#)
[Aforismos que funcionam](#)
[O Caso Angry Birds](#)
[O Caso Spotify](#)
3. [Startup como cultura de negócios](#)
[O perfil específico do empreendedor](#)
[A baixa diversidade e suas consequências](#)
[Fora da caixa quer dizer sair dela!](#)
[Grandes soluções para pequenos problemas](#)
[O caso Boo.com](#)
[Pequenas soluções para grandes problemas](#)
[Cultura: o “software” da comunidade startup](#)
[Clusters e startup centers](#)
[Empreendedores viáveis para uma comunidade viável](#)
[A boa e velha cadeia de desenvolvimento](#)
[O caminho reverso](#)

Coexistindo com a economia tradicional

4. Sete perguntas rumo à viabilidade

What – a chave dos objetivos

Why – o propósito do empreendedor

Where e When – o lugar certo, na hora certa

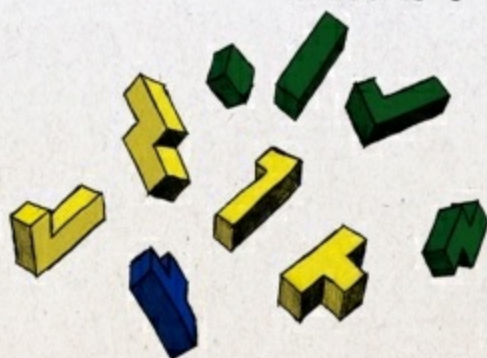
How – definindo processos

How much – a verdade que dói no bolso

Who – a pergunta final

GLOSSÁRIO

NOVOS NEGÓCIOS *inovadores de crescimento empreendedor* NO BRASIL SILVIO MEIRA




Casa da Palavra

Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil

Meira, Silvio
9788577344130
375 páginas

[Compre agora e leia](#)

Neste livro, Silvio Meira coloca em ordem os rascunhos de brilhantes ideias e conclusões sobre o empreendedorismo e inovação, tema que desenvolve em palestras no Brasil todo. Percorrendo a atual conjuntura socioeconômica do país, o autor discorre sobre como a combinação educação e oportunidade pode fazer florescer grandes projetos para enriquecimento pessoal e para o desenvolvimento da nação como um todo.

[Compre agora e leia](#)

**a
bruxa
não vai para
a fogueira
neste livro**

amanda lovelace



A bruxa não vai para a fogueira neste livro

Lovelace, Amanda

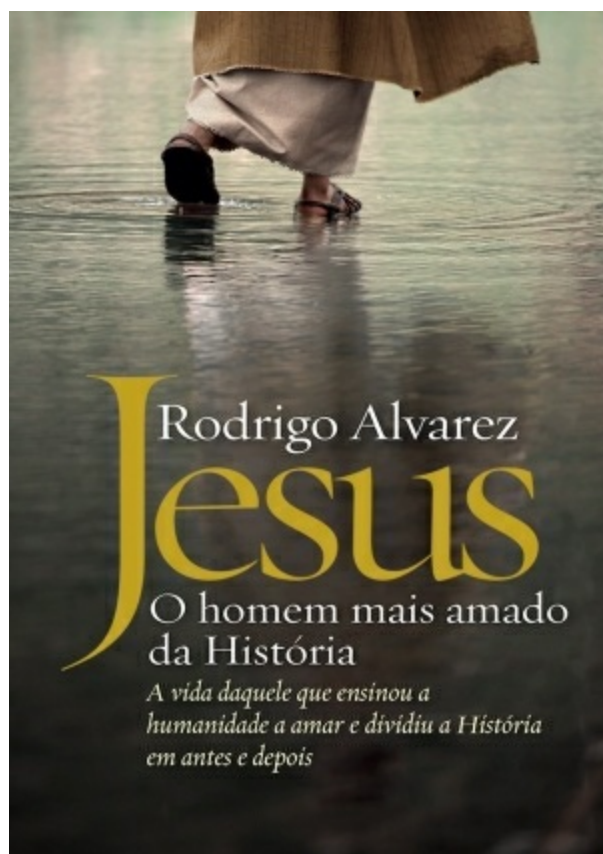
9788544107027

208 páginas

[Compre agora e leia](#)

Aqueles que consideram "bruxa" um xingamento não poderiam estar mais enganados: bruxas são mulheres capazes de incendiar o mundo ao seu redor. Resgatando essa imagem ancestral da figura feminina naturalmente poderosa, independente e, agora, indestrutível, Amanda Lovelace aprofunda a combinação de contundência e lirismo que arrebatou leitores e marcou sua obra de estreia, *A princesa salva a si mesma* neste livro, cujos poemas se dedicavam principalmente a temas como relacionamentos abusivos, crescimento pessoal e autoestima. Agora, em *A bruxa não vai para a fogueira* neste livro, ela conclama a união das mulheres contra as mais variadas formas de violência e opressão. Ao lado de Rupi Kaur, de *Outros jeitos de usar a boca*, e *O que o sol faz com as flores*, Amanda é hoje um dos grandes nomes da nova poesia que surgiu nas redes sociais e, com linguagem direta e temática contemporânea, ganhou as ruas. Seu *A bruxa não vai para a fogueira* neste livro é mais do que uma obra escrita por uma mulher, sobre mulheres e para mulheres: trata-se de uma mensagem de ser humano para ser humano – um tijolo na construção de um mundo mais justo e igualitário.

[Compre agora e leia](#)



Rodrigo Alvarez
Jesus
O homem mais amado
da História

*A vida daquele que ensinou a
humanidade a amar e dividiu a História
em antes e depois*

Jesus, o homem mais amado da História

Alvarez, Rodrigo

9788544106440

368 páginas

[Compre agora e leia](#)

Escrito pelo autor laico brasileiro que mais vende livros de temática religiosa no Brasil, Jesus – O homem mais amado da História: a biografia daquele que ensinou a humanidade a amar e dividiu a História em antes e depois é o livro mais atual sobre a vida do homem cuja história mantém seu vigor e interesse há mais de dois mil anos. O escritor e jornalista Rodrigo Alvarez tomou como base as fontes arqueológicas e bibliográficas mais recentes, além das mais antigas (entre eles diversos manuscritos originais), e viajou pelos mesmos lugares percorridos por Jesus em seu tempo para reconstituir os passos do pregador que, ao mesmo tempo Deus e homem, ensinou a amar, mudou o curso da humanidade e dividiu a História em antes e depois. Com uma narrativa elegante, acessível e guiada pelos fatos, além de ricamente ilustrado, Jesus – O homem mais amado da História é um livro sobre um Jesus de antes do cristianismo e de todas as suas divisões futuras – e que mostra a todos os leitores, cristãos ou não, a relevância e a permanência de sua trajetória e de seus ensinamentos.

[Compre agora e leia](#)



O LIVRO QUE
DEU ORIGEM À
SUPERPRODUÇÃO
DIRIGIDA POR
STEVEN SPIELBERG

ERNEST CLINE

Jogador nº 1

Cline, Ernest
9788580444728
464 páginas

[Compre agora e leia](#)

Agora uma megaprodução de Steven Spielberg para os cinemasCinco estranhos e uma coisa em comum: a caça ao tesouro. Achar as pistas nesta guerra definirá o destino da humanidade. Em um futuro não muito distante, as pessoas abriram mão da vida real para viver em uma plataforma chamada Oasis. Neste mundo distópico, pistas são deixadas pelo criador do programa e quem achá-las herdará toda a sua fortuna. Como a maior parte da humanidade, o jovem Wade Watts escapa de sua miséria em Oasis. Mas ter achado a primeira pista para o tesouro deixou sua vida bastante complicada. De repente, parece que o mundo inteiro acompanha seus passos, e outros competidores se juntam à caçada. Só ele sabe onde encontrar as outras pistas: filmes, séries e músicas de uma época que o mundo era um bom lugar para viver. Para Wade, o que resta é vencer - pois esta é a única chance de sobrevivência. A vida, os perigos, e o amor agora estão mais reais do que nunca.

[Compre agora e leia](#)